



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza prodeje na trhu stavebního materiálu  
Sales Analysis on the Building Materials Market

Student:

Michal Pospiech

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Dr.Ing. Miroslav Merenda

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Michal Pospiech**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza prodeje na trhu stavebního materiálu**  
**Sales Analysis on the Building Materials Market**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Charakteristika stavební společnosti Raab Karcher
  3. Teoretická východiska analýzy prodeje
  4. Metodika výzkumu
  5. Analýza prodeje stavební společnosti
  6. Návrhy a doporučení pro společnost
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JOBBER, David. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 432 s. ISBN 80-7226-533-4.  
KINCL, Jan et al. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.  
LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 199 s. ISBN 80-247-0205-3.

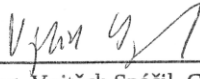
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

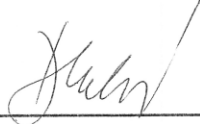
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr. Ing. Miroslav Merenda**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Velmi děkuji doc. Dr.Ing. Miroslavu Merendovi za cenné rady a odborné vedení práce. Zároveň bych chtěl poděkovat obchodnímu zástupci a také prodejci Raab Karcher v Opavě za poskytnutí mnoha hodnotných konzultací.

**Prohlášení**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 10.5.2012

Peprník

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Charakteristika společnosti Raab Karcher .....</b>	<b>7</b>
2.1	Historie Raab Karcher ve světě .....	7
2.2	Saint-Gobain .....	8
2.2.1	Historie .....	8
2.2.2	Oblast činností .....	9
2.3	Marketingový mix .....	11
2.3.1	Produkt .....	11
2.3.2	Procesy .....	12
2.3.3	Ceny .....	12
2.3.4	Distribuce .....	13
2.3.5	Materiální prostředí .....	14
2.3.6	Lidé.....	15
2.4	Komunikace.....	16
2.4.1	Podpora prodeje: .....	16
2.4.2	Přímý marketing .....	16
2.4.3	Reklama:.....	17
2.4.4	Internetový marketing .....	17
2.4.5	Osobní prodej .....	17
2.5	SWOT analýza.....	18
2.5.1	Silné stránky .....	18
2.5.2	Slabé stránky .....	19
2.5.3	Příležitosti.....	19
2.5.4	Ohrožení .....	20
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska trhu .....</b>	<b>21</b>
3.1	Historie stavebnictví .....	21
3.1.1	Od předrevoluční doby po globální krizi .....	21
3.1.2	Současné trendy ve stavebnictví .....	22
3.1.3	Dlouhodobá vize stavebnictví .....	22
3.1.4	Scénáře vývoje stavebnictví ve vztahu k ekonomice .....	23
3.2	Trh z obecného hlediska .....	24
3.3	Průmyslový trh .....	25
3.3.1	Specifika průmyslového trhu .....	25
3.4	Stavební trh.....	26
3.4.1	Tržní charakter stavebnictví u nás .....	26
3.4.2	Specifika stavebního trhu .....	27
3.4.3	Stavební trh jako makroprostředí .....	29
3.4.4	Stavební trh jako mikroprostředí .....	30
3.4.5	Subjekty působící na stavebním trhu .....	31
3.4.6	Segmentace stavebního trhu.....	33
3.5	Prodej.....	36
3.5.1	Prodej ve stavebnictví .....	36
3.6	ABC analýza.....	37
3.7	SWOT analýza.....	37
3.8	Marketingový mix .....	38

<b>4</b>	<b>Metodika shromažďování dat .....</b>	<b>39</b>
4.1	Přípravná etapa .....	39
4.1.1	Definování problému.....	39
4.1.2	Definování cíle .....	39
4.1.3	Orientační analýza.....	39
4.1.4	Hypotézy .....	40
4.1.5	Zdroje dat .....	40
4.1.6	Nástroj sběru dat.....	41
4.1.7	Pilotáž.....	41
4.1.8	Výběrový soubor .....	41
4.1.9	Etapy výzkumu.....	42
4.1.10	Způsob zpracování dat .....	42
4.2	Realizační fáze výzkumu.....	42
4.2.1	Problémy při sběru dat .....	42
<b>5</b>	<b>Analýza prodeje společnosti Raab Karcher .....</b>	<b>43</b>
5.1	Prodej Raab Karcher v jednotlivých měsících .....	43
5.2	Prodejní podmínky .....	44
5.3	Analýza kladných a záporných činitelů.....	44
5.3.1	Negativní jevy prodejních podmínek .....	45
5.4	Negativa podle typu odběratele .....	45
5.4.1	Negativa pro MSF, řemeslník, živnostník .....	46
5.4.2	Negativa pro koncového zákazníka.....	46
5.5	Analýza ABC odběratelů .....	47
5.6	Negativa podle segmentů ABC.....	48
5.6.1	Negativa pro segment A .....	48
5.6.2	Negativa pro segment B .....	49
5.6.3	Negativa pro segment C .....	50
5.7	Pozitivní jevy prodejních podmínek.....	51
5.8	Analýza ABC kategorie zboží .....	52
5.9	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	53
5.9.1	Příležitosti: .....	54
5.9.2	Ohrožení .....	54
5.10	Vyhodnocení hypotéz.....	55
5.10.1	Hypotéza č. 1 .....	55
5.10.2	Hypotéza č. 2 .....	56
5.10.3	Hypotéza č. 3.....	57
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>58</b>
6.1	Prodej v zimě.....	58
6.2	Prodej v okolí.....	58
6.3	Otevírací doba.....	58
6.4	Prodejní a prezentační plocha.....	58
6.5	Profesionální nářadí a webové stránky .....	59
6.6	Autodoprava .....	59
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>60</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>63</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>65</b>
	<b>Jednotlivé přílohy</b>	

# 1 Úvod

Stavebnictví je jedním z nejvýznamnějších odvětví naší ekonomiky. V České republice existuje velké množství subjektů, které v této oblasti figurují. Prodejem stavebního materiálu se v dnešní době zabývá mnoho společností. Jde totiž o produkty, které jsou potřeba neustále – jinými slovy, dokud se staví a renovuje, je tento materiál poptáván. Ale jak zajistit v tak početné konkurenci, aby se prodával materiál vybrané firmy, aniž by docházelo k meziročnímu poklesu?

Bakalářská práce se zabývala firmou Raab Karcher. Za léta 2008 a 2009 měl prodej společnosti klesavou tendenci. Úkolem bylo zjistit, zda je tento pokles zapříčiněn vlivem nepříznivých prodejních podmínek společnosti a pokud ano, jak se tyto podmínky dají změnit, aby se tržby z prodeje stavebního materiálu mohly zvýšit.

Cílem bakalářské práce tedy bylo analyzovat prodej v opavské pobočce společnosti Raab Karcher a zjistit, jaké nedostatky tkví v prodejních podmínkách pobočky. Tyto nedostatky byly odhaleny pomocí primárního výzkumu v podobě dotazníků směřovaných k odběratelům firmy. Dále bylo určeno, jak se jednotlivé skupiny odběratelů a zboží podílejí na celkovém obratu za rok 2009 a z údajů stejného roku byl také popsán vývoj prodeje během jednotlivých měsíců.

V první části práce byly popsány stavebniny Raab Karcher, jejich historie, vstup na český trh. Dále byla společnost podrobně charakterizována skrz marketingový mix služeb, a také skrz SWOT analýzu poukazující na vnitřní stránky a vnější okolí podniku s ohledem na opavskou pobočku. Teoretická část představila klasický trh s pozdějším zaměřením na popis trhu stavebního a jeho hlavních specifíků, subjektů, které zde působí a segmentů. Zohledněna byla také samotná historie stavebnictví s prognózou na budoucí vývoj, ale také charakter stavebnictví u nás. V praktické části pak byla provedena samotná analýza získaných primárních i sekundárních dat. V této části byla vyhodnocena data získaná pomocí dotazování a následně byla přiřazena k datům sekundárních z interních zdrojů pobočky pro hlubší rozbor a vyhodnocení. Na základě získaných údajů byla navržena řešení, která by měla vést k odstranění zjištěných nedostatků a která mohou opět zvýšit prodej v následujících letech.



## **2 Charakteristika společnosti Raab Karcher**

### ***2.1 Historie Raab Karcher ve světě***

Počátek společnosti Raab Karcher sahá téměř 160 let zpět. Jedná se o společnost zabývající se prodejem a výrobou stavebního materiálu mající sídlo ve Frankfurtu nad Mohanem. Na úplném počátku této firmy stojí dva partneři a to Carl Raab (1777 – 1854) a Carl Heinrich Karcher (1808 – 1875), kteří tuto společnost v roce 1848 ve městě Flack založili. Právě z jejich příjmení se skládá původní název, který přetrval až do současnosti. Dalším společným zakladatelem byl také Ernst Huber, o kterém však nejsou další výraznější zmínky. Nejdříve se společnost zabývala pouze zasilatelským obchodem. První komoditou bylo uhlí, ale později bylo zasilatelství rozšířeno také o další produkty, jako jsou dřevo, stavební materiály, topné oleje, chemické a jiné produkty. V roce 1998 začala firma Raab Karcher (dále jen RK) působit v rámci obchodní společnosti Stinnes AG jako součást koncernu VEBA. Od 1. 1. 2000 společnost firma získala nového vlastníka. Majitelem RK se tak stala francouzská společnost Saint-Gobain, která jej koupila. [11]

Historie značky RK na českém trhu se může oproti celosvětovému měřítku zdát příliš krátká, ale pouze z prvního pohledu. Stavebniny RK jsou vybudovány na základech státního podniku Staviva, jenž podnikatelsky působil na území bývalého Československa. V roce 1989 byla celostátní působnost společnosti restrukturalizována na 10 samostatných podniků a později na začátku devadesátých let podalo vedení těchto podniků privatizační projekt, jehož cílem bylo opětovné spojení společností za pomoci zahraničního kapitálu a vytvořit tak jeden subjekt jako akciovou společnost. Do vedení nového podniku vstoupil RK a dne 15. 9. 1993 na základě podpisu smlouvy s Fondem národního majetku většinový podíl státního podniku Staviva a právě tímto dnem se začíná psát historie značky RK na českém trhu. V té době měli asi 80 prodejen, ale ne všechny byli životaschopné. Došlo tedy k redukci o více než polovina a to na 36 poboček. Největší vývoj společnosti u nás proběhl v letech 2001 až 2002, kdy odkoupila konkurenční BayWa ČR a zvýšila tak počet poboček o dalších 10. Do 1. 1. 2010 se jednalo o akciovou společnost, ale nyní je společnost v obchodním rejstříku zapsána jako Saint-Gobain Building Distribution CZ, spol. s r.o. [9]

## 2.2 *Saint-Gobain*

### 2.2.1 Historie

V říjnu 1665 podepsal Ludvík XIV. patent, kterým založil 25 podniků a mezi nimi také Manufacture des Glaces de Miroirs, pozdější Saint Gobain (dále jen SG). Založení společnosti proběhlo na základě politické a hospodářské agendy ministra Jean-Baptiste Colberta, která se zaměřovala na oslabení dominantního postavení Benátek v evropském sklářském průmyslu. Ministr poskytl manufaktuře privilegia jako daňové úlevy nebo dočasný a obnovitelný monopol. Později došlo k překonání benátského rivala a ukončení právního monopolu. Společnost později stále vzkvétala, roku 1830 se stala akciovou společností, a modernizovala svoji výrobu. V meziválečném období rozšířila SG svoji činnost o výrobu dusíku, zpracování ropy, dřeva a papíru. Roku 1970 dochází k fúzi s jinou francouzskou společností Pont-à-Mousson zaměřenou na výrobu litinových vodovodních a plynových trubek. Sloučení těchto podniků zobrazuje logo Saint-Gobain, na kterém se nachází most, který je možné v místě sídla najít. Společnost začala postupně zakládat pobočky v Německu, v Itálii, Španělsku, později také v zemích Beneluxu a expandovala také přes oceán do Brazílie a USA. SG byla mezi lety 1982 – 1986 kontrolována státem, po následné privatizaci se společnost zbavila dřevařské a papírenské části aby mohla zavést nové obory výroby keramický a plastických hmot, krystalů a senzorů. Mimo rozšíření o nové technologie se společnost zaměřila na maloobchodní prodej stavebního materiálu. Nyní působí SG v 64 zemích světa, kde zaměstnává téměř 195 000 zaměstnanců. [19]

**Obr. 2.1 - Logo Saint-Gobain**

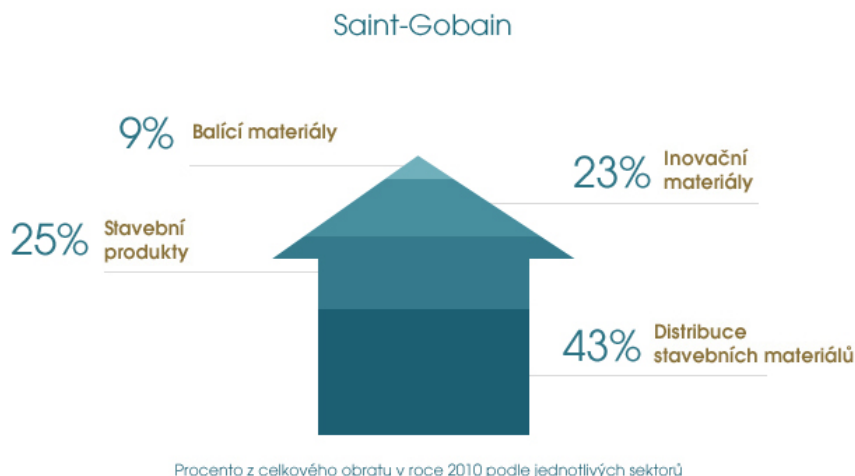


Zdroj: [19]

### 2.2.2 Oblast činností

SG se dá rozdělit podle divizí ve kterých, se jako společnost pohybuje. Jedná se o 5 frakcí, z nichž každá vyniká svou profesionalitou a mezinárodní působností ve světě.

Obr. 2.2 - Oblast činností



Zdroj: [19]

- a) **Stavební produkty** – činnost spočívající ve výrobě produktů různého typu a zaměření jako třeba izolace, sádkartóny, střešní tašky apod. V ČR je toto oddělení známé skrze obchodní značky jako například Isover (izolace), Rigips (suché výstavby) nebo Weber (různorodý stavební materiál od lepidel po dlažbu). O profesionalitě této divize vypovídá i fakt, že společnost vlastní 75 povrchových i podzemních dolů na sádku.
- b) **Inovační materiály** – lze dále rozlišit na oblast výroby plochého skla a divizi vývoje a výroby vysoce účinných materiálů. První sektor vytváří produkty efektivní z hlediska úspory energie a ochrany životního prostředí a se kterými se setkáváme např. u skel pro domácí spotřebiče, stavebnictví a pro automobilový průmysl. Druhý sektor nabízí širokou škálu inovačních technologií pro 3 hlavní typy materiálu: keramiku, výrobky ze skleněného vlákna a vysoce výkonné polymery.

- c) **Balící materiály** – pro účely gastroprůmyslu, představují výrobu a distribuci skleněných láhví a nádob pro potravinářské účely. Značkou, která zastupuje tuto divizi, je Verallia. Tato frakce oblasti činností SG se pyšní předností ve světovém dodavatelsví zmíněného druhu obalů, u nás však Verallia není zastoupena.
- d) **Distribuce stavebního materiálu** - v divizi se nachází 4 společnosti (SFIC, PLATFORMA, A-Keramika Group a Raab Karcher), které operují na našem území a které se liší například formou prodeje nebo specializací.
- i. PLATFORMA je centrum se sedmi velkoobchody pod jednou střechou. Každý velkoobchod je zaměřen na jiný druh materiálu (např. VO se dřevem; elektroinstalací; barvy a laky) a prodává se způsobem cash & carry, tedy platba pouze hotově nebo kartou. Sortiment je však zaměřen pouze na rekonstrukce, modernizace a menší novostavby. Vstoupit do PLATFORMY mohou pouze registrovaní zákazníci, kteří získávají výhody jako řezání materiálu na míru, snídani na místě zdarma nebo možnost vrácení materiálu bez udání důvodů. V ČR tuto společnost můžeme nalézt jen na dvou místech - v Praze a Ostravě.
  - ii. A-Keramika Group Další společností je A-Keramika Group, která na českém i slovenském trhu figuruje více než 15 let. Cílem je distribuce obkladů, dlažeb a sanity. Společnost je zaměřena na projekty a klientské změny.
  - iii. SFIC je zastoupena na 11 místech v ČR v rámci poboček Raab Karcher a své zboží prodává stejně, tedy skladovým a traťovým způsobem. Specializací je suchá výstavba. Ze všech 4 společností, je SFIC nejmladší, na našem trhu je teprve od roku 2009.
  - iv. Raab Karcher je poslední ze čtyř společností spadající pod oblast činnosti distribuce stavebního materiálu. Charakteristika těchto stavebnin již byla popsána výše v předchozí kapitole. [19]

## 2.3 Marketingový mix

V případě stavebnin Raab Karcher se jedná o poskytování služeb, proto je použit marketingový mix s tzv. 7P.

### 2.3.1 Produkt

Hlavní službou poskytovanou v RK Opava je prodej stavebního materiálu, který je možné rozdělit do jednotlivých kategorií pro větší přehlednost.

**Tab. 2.1 – Nabízený sortiment**

Sortiment	Zahrnuje
HSV Prašné výrobky	Vápno, cement, beton
HSV Sypké výrobky	Písky, drtě, kamenivo
HSV Chemické výrobky	Lepidla, tmely, speciální pojiva
HSV Cihly, tvárnice, panely	Zdíci materiály, překlady, stropy
HSV Fasády	Fasády z kamene, skla, kovu
HSV Železo, ocel	Svařované sítě a tyče, profilová ocel
Střechy	Krytina, klempířské prvky, okapové systémy
Vnitřní stavba	Sádkartonové systémy, stropní podhledy
Výplně stavebních otvorů	Okna, dveře, parapety, prahy
Lehké panely, desky	Konstrukční desky na bázi dřeva
Dřevo opracované	Řezivo, hranoly, střešní prkna
Sanita	Koupelny, sprchy, WC, umyvadla
Topení	Kotle, radiátory
Obklady a dlažby	Keramické dlažby a obklady
Venkovní úpravy	Betonové dlažby, obrubníky
Inženýrské stavby	Kanalizační trouby a tvarovky
Dokončovací práce, nářadí	Stavební pomůcky, nářadí, lešení
Podlahy	Podlahové krytiny, PVC, parkety
Izolace	Izolace minerální, akustické, protipožární

Zdroj: [11]

Kromě distribuce stavebního materiálu poskytuje RK ve svém opavském středisku také doplňující služby:

- Odborné poradenství za účasti dodavatele
- Kalkulace stavebního materiálu podle projektové dokumentace
- 3D vizualizace koupelen
- Možnost uskladnění zakoupeného materiálu

### 2.3.2 Procesy

U hlavní poskytované služby je možné hovořit dle procesu o službě masové, kdy se téměř pokaždé opakuje postup: Návštěva prodejny, výběr zboží/poradenství, objednání u pokladny, vystavení faktury/platba, vyskladnění/převzetí zboží, ukončení návštěvy. U procesu dochází jen ke komunikaci s prodejcem a skladníkem. Při objednávce většího objemu zboží, je důležité telefonicky kontaktovat obchodní středisko a dotázat se, zda je požadované množství na skladě a připravené k převzetí. Celému procesu může předcházet ujednání obchodních podmínek odběratele s obchodním zástupcem stavebnin.

Doplňující služby lze zařadit mezi zakázkové a profesionální. U 3D vizualizace koupelen je zapotřebí nejprve vyplnit objednávkový formulář, kde si klient může již stanovit výrobce, sérii a rozměr např. umyvadla nebo obkladů. Ve formuláři je také možné nakreslit půdorys požadovaného rozmístění oken, dveří a zařízení koupelny. Formulář je poté zaslán grafikovi, který po vytvoření návrhu zasílá vizualizaci zpět na e-mailovou adresu. Platba probíhá hotově, v jiných případech je přičtena k částce za nakoupený materiál u RK. Na zažádání je možné také pomocí kalkulace vypočítat cenové náklady na realizaci. Postup u kalkulace stavebního materiálu probíhá nejprve předložením projektové dokumentace, na základě které odborný externí zaměstnanec propočítá cenovou rozpětí na vynaložený materiál. Odborné poradenství s účastí dodavatelů zcela závisí na zákaznické vizi o projektu, postup probíhá domluvením schůzky skrze obchodního zástupce a následuje diskuzí mezi jednotlivými stranami.

### 2.3.3 Ceny

U většiny nabízeného zboží je uvalena marže, která určuje zisk na jednotku prodáváného produktu. Vedení stavebnin v centrále přiděluje pobočkám výši marže, je však na vedoucích každé pobočky, jak s touto marží budou pohybovat. Rozhodování o cenové politice je tedy ponecháno vedoucím obchodních středisek.

Ceny pro odběratele se různí. Existují ceny stálé, pro běžné zákazníky, ale také ceny pro stálé odběratele většího množství. S výší této ceny pracuje obchodní zástupce a v jeho režii je její stanovení společně s poskytováním slev.

### 2.3.4 Distribuce

Společnost Raab Karcher vlastní v České republice celkem 50 poboček, čímž má prvenství v počtu středisek oproti jiným stavebním firmám. Centrála se nachází v Rudné u Prahy. Raab Karcher se může pyšnit nejdostupnější a nejširší sítí prodejen stavebního materiálu u nás. V těchto obchodních střediscích pracuje více než 600 zaměstnanců. [20]

Obr. 2.3 - Rozložení poboček



Zdroj: [11]

Raab Karcher funguje skrze více forem distribučních cest. Při prodeji zboží vlastní značky se jedná o distribuční cestu přímou, kdy stavebniny mají charakter firemní prodejny. V případě prodeje ostatních produktů je společnost distribučním mezičlánkem výrobních prostředků mezi výrobcem a konečným odběratelem, pracuje tedy jako průmyslový distributor. Stavebniny lze zařadit dle odvětvové klasifikace mezi velkoobchod se dřevem, stavebními materiály, nátěrovými hmotami a sanitárním zařízením. Stejně tak díky části svého sortimentu zapadá RK do kategorie maloobchodu s železářským zbožím, barvami, sklem a potřebami pro kutily.

## Opava

Práce je zaměřena především na obchodní středisko v Opavě, z toho důvodu jsou zmíněny i následující informace o městě, ve kterém se tato pobočka nachází.

Opava leží na řece Opavě v Moravskoslezském kraji, je ohraničena na jihozápadě výběžky Nízkého Jeseníku, východně od města se rozkládá Poopavská nížina. Opava má rozlohu 90 km<sup>2</sup> a nachází se asi 30 km západně od Ostravy. Opava je rozdělena do 15 městských částí. Stavebniny RK jsou umístěny v okrajové části Jaktář, kde je rozlehlá průmyslová zóna a je v blízkosti hlavní příjezdové cesty do města z Krnova a Bruntálu. [10]

**Tab. 2.1 - Obyvatelstvo Opavy**

Počet obyvatel v letech 2005 - 2009				
31.12.2005	31. 12 2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009
60 354	60 095	59 733	59 364	59 064

Zdroj: [10]

### 2.3.5 Materiální prostředí

#### Prodejna a okolí

Prodejna má zvenku bílé stěny s červenými nápisy a značkami, což odpovídá barvám společnosti. Součástí prodejny jsou kanceláře administrativních pracovníků, sociální zařízení, a prostory určené skladníkům. Zboží uvnitř prodejny je rozděleno v regálech podle kategorií a z větší části se zde nachází zboží, které může zákazník odnést bez pomoci skladníků, tedy nářadí a součásti zařízení. U vchodu je umístěn vzorek koupelny a toalety pro vytvoření celistvého vzhledu jednotlivých materiálů a součástí. Bezprostředně u prodejny se nachází parkoviště pro zákazníky, nechybí široká příjezdová cesta pro kamiony, vedle které se nachází uzavřené sklady, těm ovšem chybí bíločervené rozlišení. Za sklady je parkoviště pro zaměstnance a na vedlejší rozlehlé ploše je uskladněn materiál, který nepodléhá běžným přírodním vlivům jako dešti, větru, slunci.

Pobočka RK v Opavě začíná svůj provoz ve všední dny pokaždé v 6:30 a ukončení otevírací doby připadá na 16:00. O víkendech jsou stavebniny otevřeny pouze v sobotu a to od 8:00 do 12:00. V zimním období není uskutečněn sobotní prodej, otevírací doba přes týden v zimě zůstává stejná. [11]

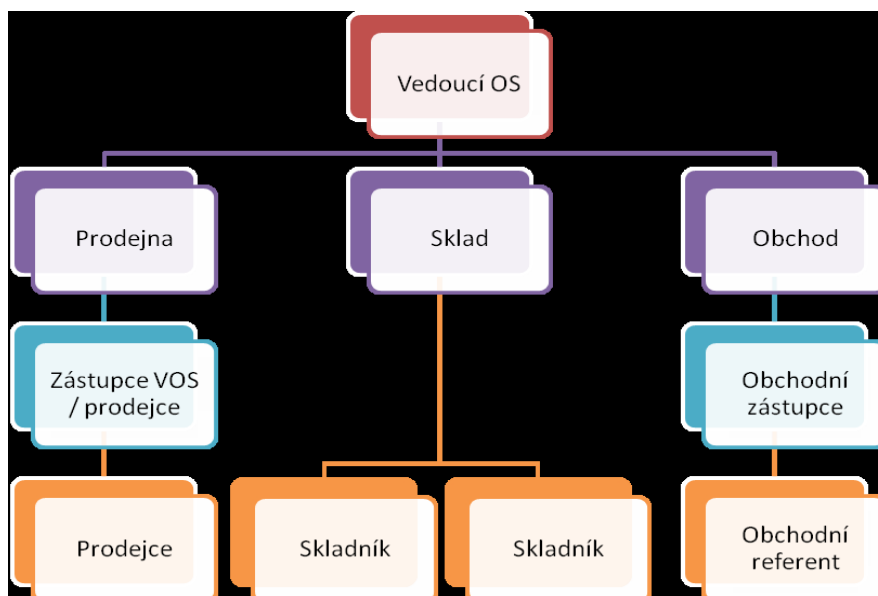


### 2.3.6 Lidé

V pobočce RK Opava pracuje 7 zaměstnanců. Každý z nich má vymezené funkce a odpovědnosti. Nejvýše je pozičně vedoucí obchodního střediska, který kontroluje vývoj v plnění plánu, rozděluje jednotlivé úkoly pracovníkům a sám je spoluproducentem některých služeb, jako např.: kalkulace střech, komínů a sádkokartonů. Zástupce vedoucího obchodního střediska/prodejce kromě prodeje řeší problémy pobočky, spočívající v době příchodu a odchodu personálu a je pověřen komunikací s ostatními zaměstnanci v případě absence vedoucího. Prodejce zodpovídá za prodej a servis zákazníkům na prodejně. Obchodní zástupce řeší cenové nabídky a je nositelem osobního prodeje pro firmu skrze aktivní obchodování v terénu. Je tím, kdo doporučuje vhodný materiál a ideální stavební firmu na provedení práce. Věnuje se také reklamacím na stavbách, udržuje vztahy s dodavateli a odběrateli. Obchodní referent fakturuje zakázky a řeší logistické problémy od objednání zboží až po výdej zboží ze skladu. Skladníci se věnují převážně manipulaci se zbožím v podobě přijímání a vydávání výrobků.

Zákazníci jsou spoluproducentem služby. Do okruhu klientů patří stavební firmy všech velikostí, soukromníci, jiné stavebniny, ale také koncoví zákazníci, kteří si sami rekonstruují dům či jinak.

**Obr. 2.4 - Personální struktura RK**



Zdroj: [21]

## **2.4 Komunikace**

### **2.4.1 Podpora prodeje:**

**Slevy** – běžně jsou poskytovány slevy ve výši 5 – 10 % dle právě probíhající akce na konkrétní druh zboží. Kromě těchto slev mohou být poskytovány i slevy množstevní, závisící na objemu nakoupeného materiálu, ty jsou však obchodním tajemstvím.

**Věrnostní program** – každý ze zákazníků může využít věrnostního programu RK Bonus, výhoda spočívá v 5% slevě z každého uskutečněného nákupu a za každých 100,- získání jednoho bonusového bodu. Tyto body lze pak skrze webové stránky směnit za některý z dárků z různých kategorií jako např. knihy, sportovní potřeby a elektronika. Zákazník, který chce využít věrnostního programu, musí na jedné z prodejen vyplnit registrační formulář, poté si vyzvednout kartu, kterou bude své členství prokazovat. K čerpání výhod a slevy je nutné kartu také aktivovat na webu bonusového programu.

**Dárkové předměty** - pro své stálé odběratele má společnost mnoho reklamních předmětů od triček, kalendářů až po klíčenky a propisky, všechny označené logem společnosti.

**Katalogy** – RK pravidelně vydává katalogy pro své zákazníky. Katalogy jsou k dispozici zdarma na jednotlivých prodejnách, ale také je možné si je bezplatně stáhnout na webových stránkách stavebnin aniž by se návštěvník musel registrovat. Cílem těchto katalogů je informovat o poskytovaném zboží. Výhoda spočívá v rozšířeném přehledu o vybraném druhu sortimentu. Pro příklad, pokud zákazník zalistuje v katalogu s názvem Koupelny 2010/2011, čeká jej kompletní souhrn o obkladovém zboží nabízeném stavebninami RK, který je rozdělen dle jednotlivých značek a nechybí ani cenový přehled ke konkrétním rozměrům obkladů.

### **2.4.2 Přímý marketing**

**Direct mail** – stavebniny RK mají pro své potenciální i existující odběratele připraven pravidelný informační servis a to skrze funkci Info-email. Jak už napovídá název funkce, společnost rozesílá informativní emaily, které však přicházejí zákazníkům jen na vyžádání, čímž si RK zachovává přístup bez vnucování uživatelům elektronické pošty. Zároveň se stavebniny zavazují, že četnost odeslaných mailů nebude vyšší než 1 příchozí mail týdně. Info-email svým obsahem jen ve stručnosti poukazuje na právě probíhající slevy a akční nabídky.

### 2.4.3 Reklama:

Reklama je propagační nástroj, který společnosti využívají s cílem ovlivnit potenciální zákazníky a přispět tak k posílení tržeb.

**Vnější reklama** - billboardy jsou jedním z nástrojů komunikačního mixu, který využívají stavebniny pro oslovení svých zákazníků skrze vnější reklamu. Jeden z takových se nachází na hlavním tahu z Ostravy do Opavy a to v městské části Opava Komárov. Na billboardu je pouze logo s nápisem Raab Karcher a umístění obchodní střediska, plní tedy funkci informační a připomínací. Podobně jako billboard vypadá i směrový ukazatel před vjezdem do prodejny, který má mnohem menší rozměry a navíc se ztrácí ve velkém množství podobných reklamních tabulí společností, které se stavebninami sousedí. Reklamu v rozhlasu či televizi stavebniny RK nemají.

### 2.4.4 Internetový marketing

**Internetové stránky** – jsou elektronickou prezentací zákazníkům. Jejich vzhled je v barvách společnosti RK, tedy převažuje červená a bílá. Výhodou je možnost zvolit si jiný jazyk, mimo češtinu je k dispozici také anglický a německý překlad. Z vizuálního i obsahového hlediska jsou webové stránky přehledné, moderní a celkově budí profesionální dojem, avšak některé z informací jsou nepravdivé, konkrétně např. služby poskytované obchodním střediskem v Opavě neodpovídají skutečnosti.

**E-shop** – webové stránky odkazují také na elektronický obchod, nabízející produkty, které je možné si vyzvednout na prodejně jedné z poboček, doručit jako poštovní balík nebo nechat přivést externím dopravcem. Zboží je možné si vybrat dle svého druhu nebo podle dodavatele.

### 2.4.5 Osobní prodej

Ve stavebninách vykonává osobní prodej obchodní zástupce, který pracuje v terénu. Navštěvuje potenciální odběratele, kterými jsou ve většině případů stavební firmy a s nimi pomocí obchodního jednání domlouvá podmínky prodeje. [21]

## 2.5 SWOT analýza

### 2.5.1 Silné stránky

**Velká skladová plocha** – obchodní středisko RK v Opavě má k dispozici uzavřené a venkovní sklady s možností uložení materiálu na výměře 895m<sup>2</sup>. [21]

**Silné finanční zázemí** – s korporací Saint Gobain za zády je fungování společnosti RK snadnější. Existuje mnoho situací, které mohou pro RK nastat a v případě nepříznivého scénáře může SG poskytnout pro společnost finanční injekci. Touto nepříznivou skutečností může být například ztráta z prodeje. Může však dojít i k investování peněz do komunikace, tj. reklamy.

**Odbornost zaměstnanců** – pracovníci RK jezdí pravidelně na školicí programy, kde získávají nové znalosti o svém prodejním sortimentu. Tato školení jsou realizována dodavatelskými společnostmi, které si tak zajišťují odbornost prodejců, kteří denně toto zboží nabízejí.

**Značka** – společnost RK je značkou, jež figuruje nejen na tuzemském trhu, ale i v zahraničí. Jen u nás má 50 poboček, proto mohou stavební firmy nakupovat materiál skrze stavebniny RK také na více místech, například v místě svého současného realizované zakázky. [11]

**Vlastní produkty** – stavebniny RK prodávají kromě zboží, které získávají od svých dodavatelů i vlastní certifikované produkty. Mezi tyto výrobky patří zboží označené názvem Novipro, Raab Karcher a La Futura. Tyto značky pokrývají velkou šíři sortimentu a jsou dostupné pouze na prodejnách stavebnin RK.

**Certifikace** – RK je nositelem certifikátu ISO 9001:2008 a ČSN EN ISO 9001:2009, které poskytují společnosti systém a soubor pravidel, zabezpečující smysluplný k řízení obchodních činností s dosažením spokojenosti zákazníků.

**Šíře činností** – stavebniny RK se nezabývají pouze prodejem stavebního materiálu, ale poskytují i služby jako odborné poradenství, 3D návrhy nebo kalkulace střech.

**Šíře sortimentu** – podnik prodává na našem území přes 15 tisíc produktů. Z mnoha kategorií jsou to různé druhy zboží. [21]

### 2.5.2 Slabé stránky

**Reklama** – RK nevěnuje tomuto nástroji marketingové komunikaci dostatečnou pozornost. Reklamou se prezentují stavebniny pouze malou mírou.

**Cenová politika** – podle názoru obchodního prodejce stavebnin RK je cenová politika společnosti problémová a často dochází k chybám, které mají vliv na prodej.

**Mechanizační vybavení** – ve vlastnictví stavebnin chybí užitkové vozidlo pro rozvoz zakoupeného zboží.

**Personální struktura** – chybí osoba, která by pracovala na pozici ekonoma pobočky, zároveň by bylo vhodné zaměstnat vedoucího skladu.

**Aktualizace webu** – problém s webovými stránkami RK spočívá v aktuálnosti a pravdivosti právě vyvěšených informací. Mnoho skutečností, které stále informují návštěvníky (např. vedení pobočky a služby poskytované v Opavě) jsou proto neplatné a dochází k častému dezinformování zákazníka. [21]

### 2.5.3 Příležitosti

**Rozšíření okruhu dodavatelů** – i přes značně široký rozsah nabízeného zboží, existuje na trhu mnoho dalších výrobců materiálu, kteří by se mohli stát dodavateli právě pro RK. Na trhu stavebních hmot a materiálu, existuje mnoho výrobců stejného zboží. Například cement, stavebniny RK prodávají od 4 různých výrobců cementu. Na českém trhu působí celkově 8 výrobců, a na mezinárodním trhu je těchto výrobců dokonce 321. Mít více druhů stejného typu zboží, znamená uspokojit poptávku zákazníka po konkrétní a preferované značce a tím pádem i získání nových potenciálních odběratelů. [11, 14]

**Realizace stavebních projektů v okolí** – město Opava má v plánu stavební projekty jako např. výstavby: nového skateparku, obchodního centra nebo kulturního domu. S každou další realizací stavebního díla ve městě nebo v blízkém okolí roste pravděpodobnost potenciální účasti společnosti RK na výstavbě. [10]

**Prodej do příhraničí** – Opava se nachází v blízkosti s polskou hranicí. Prodávat zboží do příhraniční oblasti je tedy šancí jak vstoupit na zahraniční trh.

**Klesající ceny užitkových vozů** – na tuzemském trhu s automobily, klesají ceny užitkových vozidel. Tato skutečnost sice nemá přímý vliv na prodej stavebního materiálu, ale absence dodávky nebo nákladního vozu ve stavebninách je problém, který je třeba v blízké budoucnosti řešit. Proto klesající ceny nahrávají k méně nákladné koupi vozidla. [17]

#### **2.5.4 Ohrožení**

**Platební morálka odběratelů** – stále častěji se RK setkává s jevem špatného dodržování plateb odběratelů za faktury s prodeje zboží. Tím vznikají stavebninám pohledávky, které jsou často řešeny právní cestou.

**Mzdové nároky zaměstnanců** – pracovníci pobočky si stále častěji nárokují vyšší mzdu, za svou odvedenou práci.

**Odchod klíčových zaměstnanců** – v opavské pobočce ukončil svůj pracovní poměr ředitel střediska a tato skutečnost sebou nese nutnost vykonat určité činnosti jako např.: zajistit náhradu za ředitele a to do doby, než se objeví první zájemci o tuto pozici; uvést výběrové řízení tak, aby byli odděleni nevhodní kandidáti a nakonec zaměstnat vítězného uchazeče na této pozici. Jako ohrožení působí tato skutečnost zejména proto, že ani výsledný zájemce o pozici nutně nemusí znamenat skvělou volbu pro pobočku a případné chyby v řízení můžou zcela ovlivnit chod střediska v Opavě. [21]

**Konkurence** – jen v samotné Opavě je celkem 21 konkurenčních prodejců stavebního materiálu. Mnohdy se jedná pouze o živnostníky nebo malé společnosti, které se zabývají pouze určitými komoditami, ale přesto se jedná o konkurenty, kteří mohou přebrat současné odběratele stavebnin RK nebo získat i ty potenciální. [15]

### 3 Teoretická východiska trhu

#### 3.1 Historie stavebnictví

##### 3.1.1 Od předrevoluční doby po globální krizi

V době před průmyslovou revolucí byli zadavateli staveb hlavně církve, šlechta a městská buržoazie a stavební výroba byla spjata s výstavbou klášterů, chrámů, šlechtickými sídly a hospodářskými staveními. Mistři a tovaryšové ve svém omezeném množství regulovali objemy prodávané produkce a prvotní dělba práce byla vyjadřována cechovními řemesly.

Během průmyslové revoluce a rané etapy strojní výroby byl obchod míněn jakožto funkce výroby. Výrobci nabízeli své zboží v takových lokacích, které byly v bezprostřední blízkosti vzhledem k místům výroby a to bez zvláštních nároků na přemísťování výrobků.

V následujícím období vyvolává zdokonalování strojních zařízení a technologií exponenciální růst produktivity práce se výrobní potenciál začíná nerovnoměrně hromadit do velkých podniků, průmyslových aglomerací a územních lokací. V tu chvíli značně narůstají zásoby a nabídky zboží. Problém již není samotný prodej, ale stává se jím i odbyt. Dochází k přebytku výrobních kapacit nad objemy odbytu, a proto vznikají krize z nadvýroby a recesní výkyvy.

Zkušenosti z globální krize 20. – 30. let mnoho lidí poučily, že pouze intuice a podnikatelské schopnosti k zajištění trvalého odbytu nestačí. Začaly se uplatňovat nové přístupy, jejichž cílem bylo změnit vztah podniků a firem k odbytu a prodeji v obchodní sféře:

- Odbyt přestal být vnímán jako přirozená fáze výroby a její závislá funkce. Sešlo z představy, že odbyt a prodej vyplývají automaticky z výrobní nabídky.
- Přešlo se na tzv. systémové pojetí odbytu. Základem se staly předpokládané požadavky zákazníků a jejich poptávková potence.
- Zákazník už není vnímán jako „kupec“. Sleduje se celková obchodně prodejní sféra a její ovlivňování přímými a nepřímými nástroji. [1]

### 3.1.2 Současné trendy ve stavebnictví

Stále častěji se stavebnictví vrací k technologiím používaných před více než 3000 lety, které používají dodnes obyvatelé různých kmenů. Jsou to materiály, jako je hlína, kámen, dřevo, sláma, travní porost. K takovýmto stavbám se dnes odborníci přiklánějí stále častěji a přidávají se stavby, ve kterých lze dnes najít recyklované plasty či jinak upravené přírodní i umělé materiály.

Dnes jsou trendem stavby s použitím hliněných nepálených bloků, nebo kombinace slaměných bloků s dřevem. Kombinují se přírodní materiály s moderními prvky např. cementotřískové desky. Souhrnný název takovýchto prvků je „green building“ neboli „zelené stavebnictví“. Cílem je tohoto druhu stavebnictví je návrat k přírodním materiálům, technice zpracování ale hlavně zvýšení životní úrovně bez rostoucí spotřeby energie, vody a dalších přírodních zdrojů. Prioritou těchto staveb jsou dobré tepelně izolační vlastnosti, rychlá výstavba a hlavně ekologická rozložitelnost použitých materiálů.

Mezi další trendy patří dnes výstavba tzv. „pasivních domů“. Důraz se klade na systém vytápění a větrání, samoregulující systém přísunu čerstvého vzduchu z venku bez větrání a tím i zamezení úniku tepla, alergenu, prašnosti a hluku – jde o „rekuperaci.“ Green building je budoucností v ekologickém stavitelství. [12]

### 3.1.3 Dlouhodobá vize stavebnictví

Na základě odborné publikace vydané společností ÚSR Praha, existuje vypracovaná představa o obrazu stavebnictví a jeho částí, stejně jako předpokládané scénáře vývoje tohoto odvětví, které zůstává jedním z hlavních odvětví české ekonomiky i přesto, že došlo k ekonomickému poklesu, který měl dopad na soukromé i veřejné investice.

**Stavební díla** - na základě předpokládaného vývoje se v dlouhodobém horizontu změní struktura poptávky po stavebních pracích. Dojde ke zvýšení energetických staveb, hlavně jaderné elektrárny a lokální alternativní zdroje, zásobníky plynu a plynovody a také bude zahájeno více staveb s ohledem na ochranu životního prostředí. V souvislosti se zmíněnou změnou struktury poptávky se silně prosadí nové progresivní materiály a stavební prvky s využitím moderních technologií. Co se týče stavební výroby, dojde k jejímu zefektivnění a dále se zvýší míra využívání informačních technologií ve stavebním oboru.



**Stavební společnosti** - velké, komplexní firmy a s nimi i střední specializované firmy své pozice posílí, zatímco u finančně, personálně a technologicky slabších společností je předpovídán zánik. Jednou z významných aktivit stavebních společností budou vzdělávací procesy a to z důvodu zavádění nových technologií a přístupů, které si vyžádá zvýšení kvalifikace pracovníků stavebních firem na všech úrovních, tj. od dělníků po top manažery. [16]

### 3.1.4 Scénáře vývoje stavebnictví ve vztahu k ekonomice

Protože je stavebnictví jedním z nejvýznamnějších odvětví v naší ekonomice, je potřeba modelovat scénáře jeho budoucího vývoje. Tyto potenciální situace, které mohou nastat i se všemi svými důsledky jsou definovány ve 3 scénářích:

**Protikrizový scénář** - představuje stav, kdy je nutné zastavit propad stavebnictví pomocí vládních opatření, která povedou ke stabilizaci odvětví. Nová vláda si uvědomí důležitost veřejných investic a bude se snažit o jejich zvýšení s ohledem na zlepšení procesu jejich zadávání, vyhodnocení a kontroly veřejných zakázek i jejich transparentnosti. Stavební firmy budou hledat efektivní způsoby ke zvýšení své výkonnosti skrze souvislé zaměření na snižování nákladů a zvyšování účinnosti investic; rekvalifikaci a vzdělávání vlastních zaměstnanců, a také skrze využití nových technologií a manažerských přístupů.

**Pasivní scénář** - situace, která předpokládá stavebnictví bez vládních zásahů pro jeho podporu a pokračování současného vývoje ekonomiky s trendem postupného poklesu stavební výroby. Za tohoto stavu budou rozpracované stavby dokončovány, nové se budou omezovat. Stavební odvětví bude vytvářet poklesy i v dalších odvětvích a zároveň zvyšovat počet nezaměstnaných v celém národním hospodářství.

**Restriktivní scénář** - tento scénář počítá s významnými vládními škrty zaměřených na investice, s nimiž dojde ke zpomalení ekonomického růstu. Vláda nebude provádět opatření pro podporu stavebnictví, budou uskutečňovány pouze parametrické změny, namísto dlouhodobých změn podmínek pro podnikání a rozvoj soukromých investic. Dojde k dalšímu poklesu poptávky v soukromém sektoru, kvůli zhoršení důvěry spotřebitelů a investorů. [16]

### 3.2 *Trh z obecného hlediska*

Každý směnný akt znamená obchodní smlouvu bez ohledu na to, zda se jedná o běžný pultový prodej nebo o dodávky produktů podložené kontrakty v písemné podobě nebo o smlouvy o dílo na dodávky stavebních děl. Každá směna se tedy právně i věcně uskutečňuje v institucionálním prostředí, které nazýváme trhem. Každý z účastníků se musí přizpůsobit zákonitostem trhu. Firmy a podnikatelé efektivnosti a rentability jen díky směny realizované na trhu a to za tržně kalkulované, ale současně tržně přijatelné ceny.

Podle charakteru směny je možné trhy rozčlenit:

- **Trhy translační** – obsahem jsou klasické řetězce převodů hmotných statků a nehmotných produktů na základně obchodní směny prodejem a nákupem nebo dodávkou a platbou. U stavebního trhu vypadá translační forma řetězce následovně – zakázka – smlouva – výstavba – předání – platba.
- **Trhy transferní** – u těchto trhů se mění vlastnictví, aniž by se hmotný statek nebo výrobek zúčastnil obchodního procesu. Obchoduje se s dokumenty, které potvrzují existenci výrobku (dodací listy, konosamenty apod.). Do těchto trhů patří nemovitostní nebo investiční burzy.
- **Trhy potenciální** – trhy, kde se výrobek nenachází fyzicky ani zastupitelsky. Ve stavebnictví se do potenciálních trhů mohou zařadit např. nerealizované investiční záměry.
- **Trhy spekulativní** – zde je tržní objektivita a reálnost opomíjena. Obsahem jsou uměle nebo podvodně vytvářené stavy nabídky a poptávky, které dovolují uplatňovat tržní ceny a obchodní podmínky v jednostranný prospěch jednoho z obchodních partnerů. Ceny mají spekulativní charakter. [1]

### 3.3 Průmyslový trh

#### 3.3.1 Specifika průmyslového trhu

**Méně organizací** – společnost, která obchoduje s průmyslovými výrobky má méně potenciálních zákazníků než firma obchodující na trhu spotřebitelském. Pokud se mluví o průmyslovém trhu, většinou je 80 procent objemu výroby prodávána 10 – 15 organizacím, což znamená, že pro obchodníka na B2B trhu má jeden zákazník mnohem vyšší cenu než pro společnost, která prodává konečnému spotřebiteli.

**Úzké, dlouhodobé vztahy mezi organizacemi a prodejci** – kvůli důležitosti jednotlivých zákazníků na průmyslovém trhu musí dodavatelé vkládat hodně úsilí do udržení dlouhodobých vztahů s odběrateli. Většinou jsou i pro služby významným klientům vyhrazeny specializované prodejní a marketingové týmy. Na spotřebitelském trhu mají vztahy zcela jinou povahu: zákazníci a výrobci se zřídka setkají a běžné je např. v supermarketech střídání značek.

**Organizace jsou racionálnější** – rozhodování o nákupu se u organizace často zakládá na ekonomických kritériích. Odběratelé na průmyslovém trhu musí svá rozhodnutí objasnit dalším členům své organizace. Pro hodnocení výrobků je stále častěji používána analýza nákladů na životní cyklus a analýza užitné hodnoty.

**Nákup organizací může mít specifické požadavky** – na B2B trhu není výjimkou, že si odběratel stanoví technické podmínky a prodejce se snaží vyjít vstříc těmto požadavkům. Tímto způsobem může dodavatelská organizace fungovat, protože je v sázce velký potenciál výnosů těchto produktů.

**Prodej a nákup organizací může být riskantnější** – na průmyslovém trhu může často dojít k uzavření smlouvy mezi společnostmi dříve, než je produkt vyroben. Po výrobě takového produktu může dojít k nechtěným skutečnostem. Výrobek může být poruchový, více nákladný než se předpokládalo nebo nemusí mít potřebný efekt.

**Nákup organizace je komplexnější** – většinu průmyslových nákupů, které vyžadují velké výdaje nebo jsou pro společnost nové, musí řešit více lidí na různých organizačních úrovních společnosti. Úkolem prodejce je tedy ovlivnit co nejvíce z těchto lidí a tím dosáhnout uzavření smlouvy.

**Význam vyjednávání** – pro nákup organizací je velmi důležitá schopnost vyjednávání, neboť se uzavření dohody účastní profesionální nákupčí a profesionální prodejci. Výchozím bodem k dohodě je sice ceník dodavatele, ale skutečná cena se bude odvíjet podle vyjednávacích schopností obou stran. [1]

**Poptávka** - pokud se změní podmínky na obchodních trzích, reagují na ně organizace pomaleji, protože jejich poptávka je přímo závislá na poptávce po odpovídajícím zboží na spotřebních trzích. Tedy v případě, že vzroste poptávka po určitém zboží na spotřebním trhu, vzroste adekvátně i poptávka po příslušných surovinách pro výrobu tohoto zboží na obchodním trhu. [2]

### **3.4 Stavební trh**

#### **3.4.1 Tržní charakter stavebnictví u nás**

Stavebnictví se u nás dočkalo po roce 1989 prudkých změn, které byly charakteristické třemi aspekty:

**Privatizace** – v socialistické době vlastnil všechny stavební firmy stát. Po roku 1989 došlo k těmto změnám:

- U velkých socialistických firem došlo k odštěpování různých pracovišť a organizačních celků pod rozhodnutím ambiciózních vedoucích a zaměstnanců.
- Exponenciálně narostla sféra malých firem, stavebních živností, stavitelských agentur a realitních kanceláří.
- Během let 1991 – 95 vznikly středně velké stavební podniky s 50 – 500 zaměstnanci, ale od roku 1996 se počty jejich zaměstnanců trvale snižují.
- Počet velkých stavebních firem se stabilizoval a většina z nich našla strategického partnera nebo jej teprve hledá.

**Restrukturalizace** – původní i nově založené firmy procházejí velkými změnami hlavně v zaměření svých podnikatelských aktivit. Kdysi ustálené regionální vymezení působnosti u středních stavebních firem se zrušilo. Stavební firmy nyní mohou sami volit nejlepšího dodavatele a zajistit si tak své zásobování.

**Marketizace** – vzniká specifický trh, jímž prochází všechny nabídky a poptávky a kde dochází ke všem obchodním kontaktům a komerčním ujednáním mezi zákazníky a dodavateli. Zavedení marketingu ve stavebnictví dovoluje předvídat vlivy budoucích tržních faktorů a koncipování perspektivní strategie a obchodní politiky a zajišťovat tak stabilitu a konkurenceschopnost podniku. Diferenciace trhů ve stavebnictví si s ohledem na zachování jeho operační integrity vynucuje vzájemné propojování a dodržování systémové soudržnosti. [1]

### 3.4.2 Specifika stavebního trhu

**Role zákazníka** - trh stavební má v porovnání s trhem klasických komerčních produktů značné odlišnosti. U komerčního produktu hovoříme o výrobě pro anonymního zákazníka, který je reprezentován svými vlastnostmi a požadavky pomocí tržních segmentů. Oproti tomu jsou stavební zakázky vyráběny pro zákazníka konkrétního, kde jsou jeho požadavky, vlastnosti a preference přesně známy. Tento konkrétní zákazník je účastníkem vzniku stavebního díla již od samého počátku, je tedy při zrodu prvních myšlenek a záměrů, přes konkretizaci pomocí architektonických studií, projektu k územnímu řízení, stavebnímu povolení až po vlastní realizaci a kolaudaci. Spolupráce se zákazníkem a jeho požadavky na výsledný produkt, tedy stavební dílo mají ve stavebnictví významnější roli než v odvětvích s klasickými výrobky. Protože je stavební dílo velice finančně náročné a náklady na něj nese zákazník, je třeba z pohledu marketingu věnovat zákazníkovi velmi vysokou pozornost. Na rozdíl od nákupu produktů denní potřeby zákazník „kupuje“ stavební dílo pouze jedenkrát nebo několikrát za život a proto i on věnuje veškerému rozhodnutí velkou péči. Pro stavební společnost znamená získání zakázky, která je finančně vysoce nákladná práci na několik měsíců nebo i let, což se o výrobcu např. spotřebního zboží říct nedá. Smlouvou o dílo se zákazník – investor zavazuje k výdeji často značně vysokých finančních prostředků do produktu, který většinou nemá příležitost si předem prohlédnout nebo vyzkoušet. Představu o díle si zákazník vytváří pouze z projektové dokumentace, vizualizací díla pomocí 3D softwaru nebo návštěvou některé stavby, která je podobné dílů, které chce vyhotovit. Dalším specifikem je skutečnost, že během záruční doby je možno klasický výrobek komerční povahy při poruše poměrně rychle opravit nebo dokonce vyměnit za jiný. U stavebního díla tato možnost neexistuje, pokud dojde k poruše funkcí díla během záruční doby, může se stát, že si oprava vyžádá časovou i finanční náročnost.

**Stavební dílo a jeho výroba** - stavba je oproti klasickému produktu značně odlišná v mnoha ohledech. Až na výjimky je téměř každé dílo jedinečností, která vyžaduje individuální přístup všemi, kdo se na vzniku stavebního díla podílejí. Unikátní je tím, jak vypadá zevnějšek, dále rozměry, dispozičním řešením, umístěním v terénu a vztahem ke svému okolí. Stavební dílo je nemovité a permanentně spojené s pozemkem, na kterém stojí. Stavba se mimo jiné vyznačuje dlouhou životností, kterou lze dokonce vhodnými technickými zásahy i prodloužit – v tomto případě se jedná o rekonstrukci, která objektu ponechá stejné využití jako původně nebo zajistí nové. U klasických produktů tento proces zpravidla není uskutečnitelný. Rekonstrukcí lze mimo úpravy vzhledu stavby rovněž několikanásobně zvýšit hodnotu objektu.

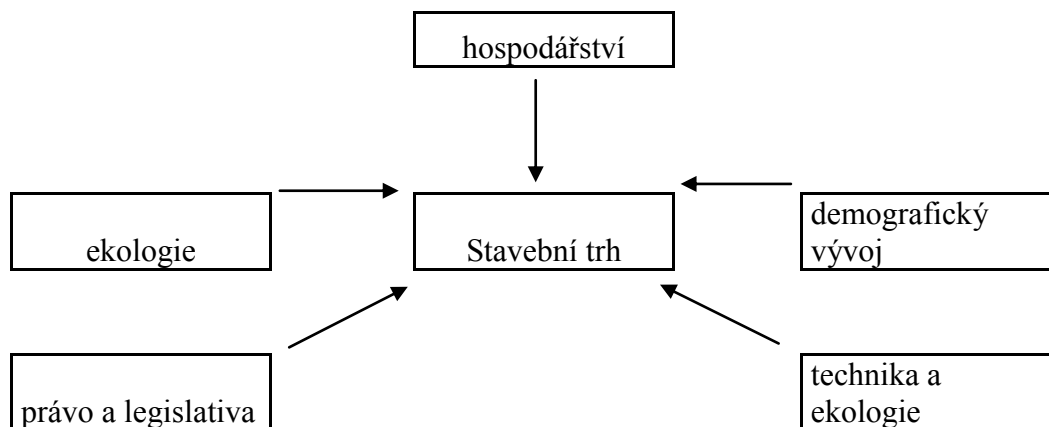
**Autorizace dodavatelů** - každý segment stavebního trhu se projevuje určitými speciálními nároky na stavební společnost. Rozmanitost stavebních děl je značná a jakákoliv aktivní činnost v některém ze segmentů tohoto trhu si vyžaduje specifické nároky na technickou, technologickou, organizační i profesně-zaměstnaneckou vybavenost podniku. Z toho důvodu musí podniky na stavebním trhu vlastnit pro jednotlivé činnosti autorizace, které slouží k tomu, aby z působení ve stavebnictví byly vyfiltrovány ty osoby, které nemají potřebnou praxi a znalosti. Stejně tak výrobci stavebních materiálů musí své produkty opatřit atestem a certifikáty státní zkušebny. [1]

**Způsob získávání zakázek** - v klasické výrobě je produkt po vyrobení dodáván přes všechny články distribučního řetězce a nakonec nabízen spotřebiteli, zatímco získávání zákazníků a zakázek u stavebních společností probíhá naprosto jinými způsoby, konkrétně čtyřmi. První možnost upravuje zákon o zadávání veřejných zakázek, kterým se řídí všechny zakázky alespoň částečně financované z veřejných prostředků. Druhým zdrojem zakázek jsou soukromí investoři, kteří s konkrétní představou o své investici navštěvují projekční a stavební firmy a při výběru zhotovitele mají zcela volnou ruku. Třetí možností je vyhledání investora stavební společností, pomocí její vlastní komunikační aktivity, např. pokud má firma v záměru postavit bytový dům, snaží se pro stavební dílo zajistit investora, který vynaloží své finanční prostředky pro realizaci tohoto díla. Poslední způsob spadá do oblasti developerské, kdy je zakázka financována z vlastního kapitálu a stavební společnost se až poté snaží objekt prodat buď jako celek nebo jeho část pronajmout. [1]

### 3.4.3 Stavební trh jako makroprostředí

Mezi stavebním trhem a jeho vnějším okolím působí vzájemné interakce, lze hovořit o interakci v rámci makroprostředí. Veličiny, které ovlivňují stav a dlouhodobý vývoj stavebního trhu jsou znázorněny v následujícím obrázku.

**Obr. 3.1 – Makroprostředí stavebního trhu**



Zdroj: [1]

**Stav hospodářství** – aktuální stav a příští vývoj národního hospodářství má klíčový vliv na investiční aktivitu, která se reflektuje v celkové velikosti stavebního trhu i jeho jednotlivých segmentů. Právě tato investiční aktivita veřejných i soukromých investorů rozhoduje o tom, zda jednotlivé subjekty trhu budou mít dostatek příležitostí k rozvoji své podnikatelské činnosti.

Růst stavební výroby je jedním z hlavních projevů oživení národního hospodářství. Proto je nutné, aby každý subjekt stavebního trhu analyzoval a prognózoval vývoj hospodářství a to zejména oblasti jako: vývoj HDP, míry nezaměstnanosti, inflace, státního rozpočtu, platební bilance, kapitálových trhů a vývoj hospodářství zemí, které jsou významnými ekonomickými partnery.

**Technologie** – firmy, které působí na stavebním trhu, musí reagovat na důležité technologické změny a inovace, které se na trhu objevují. Pořizování speciálních technologií si žádá vysoké nároky na investiční aktivitu, a pokud nedojde k včasnému zachycení inovačních trendů, může to pro firmu znamenat bariéru ke vstupu společnosti do určitého segmentu nebo naopak odchod z něj.

**Demografické a sociální okolí** – ukazatele jako regionální rozložení obyvatelstva, jeho celkový počet, míra koncentrace do určitých lokalit a migrační trendy mají zásadní vliv na teritoriální rozložení poptávky a potřeb na budování stavebních děl a právě tato situace se výrazně projevuje např. v bytové výstavbě, dopravních stavbách a na některých typech občanské výstavby.

**Politika a legislativa** – legislativní rámec podnikání se vzhledem k podnikům působícím na stavebním trhu projevuje ve dvou okruzích. První oblastí legislativních norem jsou normy upravující obecné podmínky podnikatelské činnosti a sem patří hlavně obchodní právo, právo živnostenské, daňové, zákony o bankách a pojišťovnictví atd. Druhou oblastí je potom legislativa umístěná v zákoně o zadávání veřejných zakázek nebo dále také ve specifických požadavcích vypisovatelů veřejné obchodní soutěže či investora soukromého. Rostoucí vliv na stavebnictví mají zákony, které se týkají ochrany životního prostředí během celého procesu výstavby, ale i po dobu jeho užívání a závěrečnou likvidaci. Mimo jiné patří mezi legislativu usměrňující podmínky stavební činnosti uvedené v zákoně o územním plánování a stavebním řádu.

**Ekologie** – vývoj pohledu veřejnosti vyspělých zemí na životní prostředí se v posledních dekadách hodně změnil. Zvýšili se např. nároky na recyklaci stavebních materiálů, postupnou spotřebu neobnovitelných přírodních surovin a problém jejich substituce surovinami jinými. Dále také výrobci a prodejci stavebních strojů, technologických celků i stavebních hmot musí klást důraz na ekologické aspekty svých výrobků, které musí splnit náročné podmínky k získání příslušných atestů a certifikátů. [1]

#### **3.4.4 Stavební trh jako mikroprostředí**

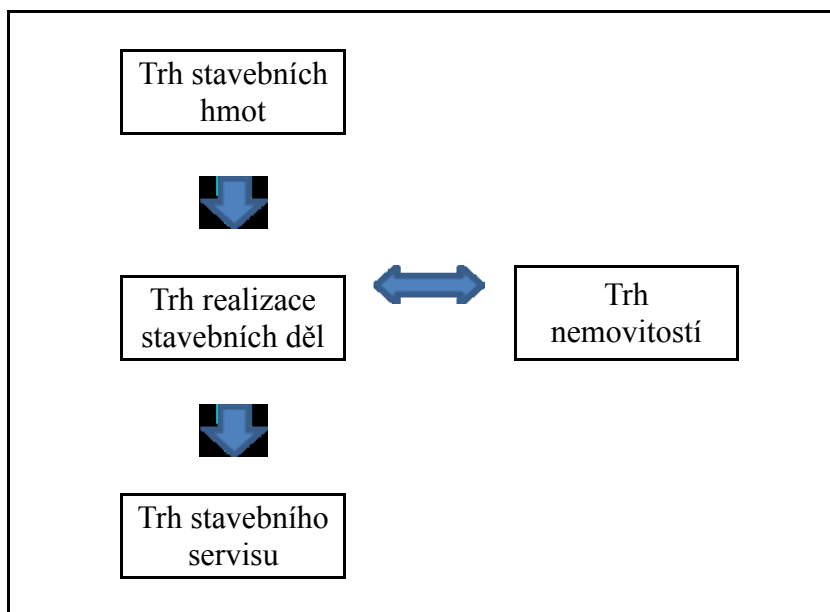
Stavební trh je třeba brát také jako mikroprostředí, v němž dochází k realizaci celé řady aktivit. Z marketingového hlediska je nutné rozlišovat v rámci stavebního trhu následující subtrhy:

- **Trh realizace stavebních děl** – na tomto trhu se střetává poptávající v podobě investora a nabízející v podobě stavební firmy, která zhotovuje stavbu, poté dochází ke vzniku stavebního díla. Výsledkem je novostavba, rekonstrukce, modernizace nebo údržba stavby.



- **Trh stavebních hmot a technologických celků** – výrobci materiálů zde nabízejí své produkty a tím působí na všechny subjekty stavebního trhu, které později rozhodnou o tom, zda do své stavby zahrnou právě tyto výrobky.
- **Trh stavebního servisu** – tento trh lze dále rozdělit na trh projekčních a poradenských kanceláří a trh stavebních strojů a zařízení. První dílčí trh nabízí své služby pro investory a druhý nabízí stavební stroje a zařízení zhotovitelům staveb.
- **Trh nemovitostí** – vzniká až po kolaudaci vyhotovené stavby, která určí podmínky užívání. [1]

**Obr. 3.2 - Vztahy na stavebním trhu**



Zdroj: [1]

### 3.4.5 Subjekty působící na stavebním trhu

**Investor** – nebo také zákazník, může být fyzickou, právnickou osobou či domácností, která stavební dílo financuje a většinou se po dokončení stavby také stává uživatelem. Investoři jsou buď charakteru soukromého, kde jsou vynakládány soukromé finanční prostředky (domácnosti, instituce jako banky, pojišťovny atd.) nebo charakteru veřejného, kde na stavební dílo plynou veřejné finanční prostředky (státní orgány, obce, města).

**Stavebník** – právnická či fyzická, popřípadě domácnost, která má v úmyslu stavební dílo realizovat a které později vznikne vlastnické právo k této stavbě. Po dokončení je stavebník často tím, kdo stavbu užívá.

**Uživatel** – osoba, která bude hotové stavební dílo užívat. Často je zároveň investorem a stavebníkem.

**Kupující** – nakupuje nemovitost (pozemek nebo stavba)

**Dodavatel** – fyzická nebo právnická osoba, která realizuje stavební a montážní práce pro stavbu. Nejedná se pouze o stavební firmu, ale také výrobci a prodejci stavebních hmot, stavebních strojů a zařízení a technologických celků. Každý dodavatel může mít také mnoho subdodavatelů, kteří se podílejí např. na samotné stavbě nebo na dodávce stavebního materiálu. Při realizaci stavebního díla vznikají různé dodavatelské systémy, které představují smluvní propojení mezi dodavateli, subdodavateli a investorem. [1]

- Projekční kancelář – jejím úkolem je vypracovávat jednotlivé úrovně projektové dokumentace stavebního díla, vykonávat autorský dozor v průběhu stavby a může také zajišťovat inženýrskou činnost stavby.
- Inženýrská kancelář – poskytuje služby pro účastníky výstavby jako např. zajištění projektové dokumentace, organizování a řízení stavby, zajištění územního, stavebního a kolaudačního řízení. Je vykonavatelem odborného dozoru při vlastní výstavbě a provádí také poradenskou činnost.
- Domácnost – není podnikatelským subjektem a poptává např. realizaci stavebního díla, nemovitosti nebo stavební hmoty a další komponenty.
- Developer – činností tohoto subjektu je organizace, rozvoj a řízení výstavbových projektů, ale vzniklou stavbu nevyužívá, nýbrž se ji snaží prodat či pronajmout na trhu s nemovitostmi. Developerem může být realitní kancelář či stavební firma.
- Prodejce nemovitostí – fyzická nebo právnická osoba, ale také nepodnikatelský subjekt, jehož cílem je prodej pozemku či stavby. V této roli vystupují na trhu s nemovitostmi realitní kanceláře, developeři nebo domácnosti.

- Orgány státní správy – na stavebním trhu vystupuje jako hlavní orgán stavební úřad, který se zabývá dozorem a regulací výstavby v území. Také je místem kde probíhá územní, stavební a kolaudační řízení. Další subjekty, které zastávají zájmy státu, jsou orgány státní správy jako – hasiči, hygienici, energetická inspekce nebo státní zkušebny.

Jednotlivé subjekty se mohou objevovat v rámci stavebního trhu jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Celý stavební trh lze rozdělit na několik segmentů, ve kterých se role účastníků mění, viz následující tabulka. [1]

**Tab. 3.1 - Segmentace trhu**

Trh	Strana poptávky	Strana nabídky
Trh realizace stavebních děl	investor developer stavebník	dodavatel stavby subdodavatel stavby
Trh stavebního servisu (projekční kanceláře)	investor developer stavebník	poradenské a projekční kanceláře inženýrské kanceláře
Trh stavebních hmot a technologických celků	investor developer domácnost dodavatel stavby subdodavatel stavby	výrobce stavebních hmot výrobce technologických celků
Trh stavebního servisu (výroba stavebních strojů a zařízení)	dodavatel stavby subdodavatel stavby domácnost	výrobce stavebních strojů a zařízení
Trh nemovitostí	kupující (právníká či fyzická osoba, domácnost	realitní kancelář  developer prodávající

Zdroj: [1]

### 3.4.6 Segmentace stavebního trhu

Stavební trh je složen ze vzájemně propojených subtrhů stavebního charakteru a jednoho doplňujícího, který však má významný vliv na výstavbu a její hmotné zabezpečení. Působení jednotlivých aktérů na subtrzích je vystiženo v tabulce č. 3 Segmentace trhu.

**Trh stavebních hmot** – tento trh zachycuje výrobu a prodej základních výrobních faktorů výstavby stavebních děl. Z velké části se jedná o volný prodej skrz distribuční dealerské sítě včetně maloobchodních prodejních struktur. Na trhu stavebních hmot jsou proti sobě postaveni výrobce a několik segmentovaných typů spotřebitelů. O tom, které materiály a technologie budou uplatněny ve stavebním díle, nejvíce rozhoduje segment stavebních projektantů. Velkou roli na tomto subtrhu hrají stavební firmy, které v prvním případě buď obdrží projektovou dokumentaci schválenou stavebním úřadem a jsou tedy nuceni předepsané materiály dodržet, nebo v druhém případě se stavební firma aktivně podílí na tvorbě této dokumentace a tím tedy dokáže značně ovlivnit variantnost stavebních hmot. V posledním případě je to sama stavební firma, která pomocí svého vlastního útvaru v organizační struktuře vytváří projektovou dokumentaci. Za těchto podmínek se snaží výrobce/prodejce působit přímo na danou firmu. Dochází také k situacím, kdy není výrobek v dokumentaci přesně specifikován, potom je výběr materiálu na stavební dílo pouze v režii samotné stavební společnosti. Výrobci a prodejci stavebních hmot se taktéž zaměřují na spotřebitele laika. Jedná se o zákazníka, který nakupuje stavební materiál, jenž spotřebuje např. při drobných opravách objektů, na které není nutná projektová dokumentace. U trhu stavebních hmot lze rovněž hovořit o segmentaci dle demografických a psychologických faktorů. Vliv na rozhodování jak investorů, tak i projektantů či pracovníků ve stavebních firmách mají totiž faktory jako např. příslušnost k věkové či sociální skupině, dále styl života nebo také módní trendy.

**Trh stavebních děl** – tento trh je základní a vytyčující tržní sférou ve stavebnictví a představuje tržní vztahy mezi stavebními firmami – dodavateli a investory – zadavateli zakázek. Právě zakázky jsou základním kamenem obchodní dohody, na jejichž základě jsou prováděny veškeré analytické a segmentační procesy a zpracovávány marketingové mixy. Tyto procesy lze díky jejich specifčnosti označit za typový model zakázkového marketingu. Trh lze z hlediska stavebních firem rozdělit na další segmenty.

- Trh stavebních děl dle jejich povahy – zde podle charakteru děl vyplývá nutnost odlišného marketingového působení firem na trhu, jestliže se pohybuje v segmentu dopravních staveb, budov pro průmysl či budov pro bydlení.

- Trh stavebních děl dle územního působení firmy – na tomto trhu rozlišujeme velikost firmy, tedy velkou, střední a malou stavební společnost a odtud se také odvíjí, na jakém trhu působí – zda na místním, oblastním, regionálním, národním či mezinárodním.
- Trh komplexních staveb a subdodávek – člení stavební společnosti na generálního dodavatele, tj. firma, která se na zakázce zcela sama nebo použije jednoho či více subdodavatelů, kteří se určitým dílem na zakázce podílejí.
- Trh veřejných zakázek a trh soukromých investorů – jedná se o rozlišení, které závisí na typu investora. Pokud je investor soukromý, má i zakázka soukromý charakter a naopak veřejné zakázky nezadáva soukromník, nýbrž určitý článek státní správy či podnik se státní majetkovou účastí.
- Trh dle demografického rozdělení zákazníků – v rámci této segmentace lze hovořit pouze u zákazníků soukromých, které lze rozdělit dle věku, etapy života.
- Trh dle psychologického rozdělení zákazníků – velký význam má příslušnost zákazníků k určité sociální skupině a s ní spojený styl života. Tyto faktory vytvářejí odlišné nároky zákazníků na stavební dílo a jeho vlastnosti jako architektonický výraz, kvalitu, velikost, finanční náročnost a další parametry.
- Trh dle připravenosti zákazníka k investování – trh členěný podle toho, zda má investor prostředky a potřebu dílo stavět. Některé objekty jsou pro něj tedy zcela nereálné a jiné například v blízkém časovém horizontu uskutečnitelné.

**Trh technologických celků** – technologické celky jsou zařízení, která se při výstavbě zabudovávají do stavebních děl a zajišťují tak funkce provozu, které si stavba žádá. Do této kategorie zařízení patří např. výtahy, eskalátory, ale také výrobní linky apod.) Na tomto trhu platí stejná pravidla a principy segmentace trhu a chování výrobců s prodejci na straně nabídky a investorů či projekčních kanceláří na straně poptávky jako na trhu stavebních děl.

**Trh stavebního servisu** – představuje široký rámec poskytování hmotných i nehmotných servisních činností, které je pro stavební firmy efektivní využívat způsobem subdodavatelské služby než vlastního využívání. Trh je zaměřen především na vyhledávání potenciálních zájemců o stavebně servisní služby. Velký vliv má opět role projektantů, kteří svým řešením stavby vytváří určitý předvýběr stavebních firem.

**Trh nemovitostí** – jedná se sice o nestavební segment, ale jeho význam spočívá v tom, že v něm působí existující i potencionální vlastníci nemovitostí a investoři, kteří zpětně ovlivňují vývoj stavebního trhu. Značnou roli v tomto tržním segmentu hraje pozemek, jeho vlastnictví a související problémy spekulace a tím vzniká vliv, který může pozitivně i negativně iniciovat stavební aktivitu a proto jej nelze oddělit od trhu stavebního. [1]

### **3.5 Prodej**

Prodej často znamená velmi složitý proces, jenž zahrnuje celou řadu zásad, technik a důležitých osobních dovedností. Navíc pokrývá mnoho různých typů prodejních úkolů. Taktéž prodej naskýtá velké množství různorodých prodejních situací a činností jako např. prodejní postavení, ve kterém je hlavním úkolem obchodního zástupce pravidelně nebo periodicky dodávat výrobek zákazníkovi. Důraz je u této prodejní činnosti kladen na jiné věci než tam, kde obchodní zástupce jedná o prodeji investičních celků průmyslovým zákazníkům. Mimoto se někteří obchodní zástupci zabývají jen prodejem na zahraniční trhy, zatímco jiní prodávají zboží přímo v jejich domovech. Velká rozmanitost prodejních úloh je tedy jednou z určujících charakteristik prodeje jako takového. [5]

Podle Lýkové (2002, str. 7) je „prodej zboží a služeb jednou z nejobvyklejších lidských činností. Provádí ji každý jedinec i organizace, jež vytvářejí nabídku svých výrobků nebo služeb. Je možno říci, že v jednoduché formě prodej existuje již od počátků směny zboží a služeb a provází tak lidstvo od úsvitu dějin.“

#### **3.5.1 Prodej ve stavebnictví**

Prodej ve stavebninách lze brát ze dvou pohledů – jednak jako prodej samoobslužný a prodej na základě volného výběru, ale také jako osobní prodej, který se uskutečňuje z iniciativy obchodního prodejce stavebnin. Podle Foreta (2003, str. 205) patří k přednostem osobního kontaktu „mnohem efektivnější komunikace mezi partnery. Prodávající se může lépe a bezprostředněji seznámit s reakcemi (názory, zábranami) zákazníků a velice operativně a účinně na ně reagovat.“

Osobní prodej by měl probíhat citlivě a ohleduplně. Prodejce by neměl působit nátlakově, nýbrž vžít se do role tzv. informátora, který podává zajímavé informace. [3]

V dnešní době je celý proces prodeje mnohem složitější, než tomu bylo kdysi. Bývalo to tak, že se jednalo s jediným zákazníkem a ten se rozhodoval a nabídku prodejce. V tomto prostředí se používal čtyřdílný model AIDA, kde A představovalo pozornost (z anglického Attention), I znamenalo zájem (Interest), D vyvolání touhy (Desire) a A činy (Action). Pomocí tohoto modelu se uzavírali nejběžnější obchody a po uzavření obchodu se ještě neobjevovala potřeba setkat se opět se zákazníkem.

Dnes je osobní prodej jiný. Ve většině případů jedná prodejce v průměru s pěti nebo šesti zákazníky, pokud chce dosáhnout uzavření obchodu. V organizacích se jedná s větším počtem lidí, kteří rozhodují o prodeji většinou v době, kdy se zde prodejce ani nenachází. V několika případech se tak prodejce s osobou činící finální rozhodnutí o koupi nesetká. [7]

### **3.6 ABC analýza**

ABC analýza spočívá v rozčlenění zákazníků do 3 skupin podle velikosti jejich obrátu / zisku. Segment A tvoří zákazníci, kteří jsou největšími producenti zisku firmy a jejich kumulovaný zisk tvoří např. 60% celkového obrátu. Segment B jsou zákazníci, jejich zisk tvoří dalších např. 30%. V segmentu C jsou nakonec ti nejmenší zákazníci nebo ti zákazníci, kteří vytváří negativní zisk. Rozdělení na jednotlivé segmenty se provádí z důvodu rozdílné pozornosti, která je po roztrídění každé skupině věnována. Největší pozornost je samozřejmě přidělena skupině A, kde se nachází klíčoví zákazníci a segmentu C – zejména zákazníkům, kde je zisk negativní (tady je nutné tento zisk zvýšit nebo s těmito zákazníky ukončit spolupráci). [18]

### **3.7 SWOT analýza**

Název analýzy je odvozen ze začátečních písmen anglických slov:

S - strenghts (síly),

W - weaknesses (slabosti),

O - opportunities (příležitosti),

T - threats (hrozeb).

Podstatou SWOT analýzy je zhodnocení silných a slabých stránek, které vycházejí z vnitřního prostředí společnosti a identifikace hrozeb a vhodných příležitostí, jež společnost obklopují z vnějšího prostředí. Metoda má více způsobů vyhodnocení a jedním z nich je párové srovnání, nazývané taky plus/minus matice, kde je analyzován vztah mezi jednotlivými body vnějšího a vnitřního prostředí pomocí pěti známek: silně oboustranná vazba (++), silně oboustranná negativní vazba (--), slabší pozitivní vazba (+), slabší negativní vazba (-) a žádný vzájemný vztah (0). Výhoda spočívá ve vytvoření pořadí silných (slabých) stránek a příležitostí (ohrožení) společnosti. [8]

### **3.8 *Marketingový mix***

Je souborem nástrojů, díky kterým utváří vlastnosti služeb. Z původního mixu, který obsahoval 4P – v angličtině produkt (product), cenu (price), distribuci (place), a marketingovou komunikaci (promotion), byl dále rozšířen o další 3 složky tedy – lidé (people), procesy (processes) a materiální prostředí (physical evidence). V této práci posloužil marketingový mix jako prostředek k charakterizaci společnosti Raab Karcher.



## 4 Metodika shromažďování dat

### 4.1 Přípravná etapa

#### 4.1.1 Definování problému

V níže zobrazené tabulce lze vidět, jak se vyvíjel prodej opavské pobočky RK během let 2005 – 2009. Tržby z prodeje měly od základního sledovaného období stoupavou tendenci a v roce 2007 dosáhly svého vrcholu. Od následujícího roku však začala prodejnost klesat a v posledním sledovaném období se téměř rovnala stejné hladině jako v roce 2006. Autor práce byl pověřen obchodním zástupcem, aby zjistil, jak současní odběratelé vnímají prodejní podmínky v opavském středisku, které mohou mít vliv na velikost obrátu.

**Tab. 4.1 – Prodej opavské pobočky**

Celkový prodej	
Rok	Obrat v PC
2005	24 183 952,37 Kč
2006	31 912 883,92 Kč
2007	36 852 417,30 Kč
2008	35 364 166,44 Kč
2009	32 392 186,13 Kč

Zdroj: [21]

#### 4.1.2 Definování cíle

Cílem výzkumu bylo oslovit odběratele stavebnin RK v Opavě a zjistit pomocí dotazování jejich vztah ke konkrétním prodejním podmínkám této pobočky. Dílčím cílem bylo skrze SWOT analýzu poukázat na nejvhodnější příležitosti, kterých může společnost využít a upozornit na ohrožení, kterým by se firma měla vyvarovat.

#### 4.1.3 Orientační analýza

Účelem orientační analýzy bylo zjistit informace o problematice spojené s prodejem stavebního materiálu. Autor práce navštívil obchodní středisko RK v Opavě, kde došlo k několika rozhovorům s obchodním zástupcem a prodejcem pobočky. Na základě těchto diskuzí byly zjištěny hlavní podklady pro SWOT analýzu, stanoveny hypotézy a navrhnutá struktura dotazníku. Mimo jiné bylo autorovi poskytnuto nahlédnutí do interních dat, která poté posloužila k dílčím analýzám.

#### 4.1.4 Hypotézy

##### Hypotéza č. 1:

V letních měsících (červen, červenec, srpen) je prodej stavebního materiálu v průměru jedenkrát vyšší než v zimních měsících (leden, únor, prosinec).

**Komentář k hypotéze:** Předpokladem pro hypotézu jsou interní data společnosti Raab Karcher v opavském středisku. Jedná se pouze o hypotézu základní a je formulována tak, aby se v pozdějších výzkumech mohla dále rozvíjet. Ve většině stavebnin je dle informací obchodního zástupce RK prodej v zimě podstatně nižší. První hypotéza má pomoci zjistit jak velký je tento rozdíl u firmy RK za rok 2009.

##### Hypotéza č. 2:

H2: Na prodeji stavebního materiálu se v RK podílí alespoň z 60 % stavební firmy.

**Komentář k hypotéze:** Opět je vycházeno z interních dat firmy Raab Karcher. Z prodejních informací předchozích let je zřejmé, že každý rok se na prodeji podílely největším dílem stavební firmy. Vždy se jednalo o více než polovinu, proto je předpokládán více než 60% podíl stavebních společností na obratu za rok 2009.

##### Hypotéza č. 3:

H3: Alespoň 35 % respondentů není spokojeno s chybějící autodopravou.

**Komentář k hypotéze:** Tato hypotéza byla stanovena po konzultaci s obchodním zástupcem a prodejcem ve stavebninách RK Opava. Oba během rozhovoru tvrdili, že téměř každý třetí návštěvník, či poptávající není spokojen nebo postrádá zajištění autodopravy, kterou RK v opavském středisku neposkytuje. Na základě tohoto tvrzení bylo procento stanoveno na více než třetinu, tedy 35 %.

#### 4.1.5 Zdroje dat

Primární data byla zajištěna pomocí dotazníku, jehož respondenty budou odběratelé společnosti RK. Sekundární data budou získána z interních zdrojů společnosti týkajících se prodeje, a to konkrétně za rok 2009.

#### **4.1.6 Nástroj sběru dat**

Nástrojem sběru byl dotazník, který byl po konzultaci s obchodním zástupcem firmy RK zaměřen na hodnocení proto, aby jeho respondenti poskytli ty nejdůležitější informace. Je tedy strukturován tak, aby každý dotazovaný ohodnotil faktory týkající se prodejních podmínek u pobočky a dále, aby mohl respondent vyjádřit záporné, ale taky kladné názory na pobočku týkající se především prodeje. Aby mohli být přiřazeni jednotliví odběratelé do skupin, sloužících k podrobnější analýze pomocí metody ABC, nemohli respondenti zůstat anonymní.

#### **4.1.7 Pilotáž**

Pilotáž byla provedena na respondentech podobajících se předem stanovenému výběrovému souboru – tedy živnostníci, koncoví zákazníci stavebnin a malé stavební firmy.

Řada respondentů si stěžovala na delší čas strávený při vyplňování, proto byl po diskuzi s obchodním zástupcem dotazník pozměněn na hodnocení tak aby vyhovoval jak požadavkům společnosti, tak odběratelům, viz příloha č. 2. V dotazníku byly bodovány různé činitele, které se týkají podmínek prodeje a mají pravděpodobně vliv na výši celkového prodeje.

#### **4.1.8 Výběrový soubor**

Nejedná o klasický trh, ale trh velmi specifický trh B2B, proto v dotazníku chybí otázky týkající se věku, pohlaví a místa bydliště respondentů. Přeci jen ne v každém případě se jednalo o koncové zákazníky a zároveň tedy spotřebitele daného zboží. Je považováno za zbytečné zjišťovat pohlaví a věk respondenta, předpokládá se, že tato skutečnost nemá vliv na nákup u daného odběratele.

Velikost výběrového souboru byla dána jednak tím, kolik respondentů za dobu výzkumu navštívilo prodejnu a dále také skutečností, že celkový součet evidovaných odběratelů za rok 2009 byl roven počtu 235. Počet respondentů, kteří vyplněné dotazníky vrátili, je 38. [21]

Z hlediska praktického má mít soubor co nejmenší počet jednotek, aby byl výzkum méně nákladný, ale z hlediska možnosti zobecnění je důležité, aby soubor mohl dostatečně reprezentovat. [6]

#### 4.1.9 Etapy výzkumu

Tab. 4.2 - Etapy výzkumu

Činnost	Datum
Definování problému	15. 12. 2010
Plán výzkumu	23.12. - 28. 12. 2010
Pilotáž	13. 2. 2011
Sběr dat	7.3. - 25. 3. 2011
Zpracování údajů	27.3. - 8. 4. 2011
Analýza dat	10.4. - 18. 4. 2011
Interpretace a doporučení	28. 4. 2011

#### 4.1.10 Způsob zpracování dat

K vyhodnocování vyplněných dotazníků byly použity programy sady MS Office, konkrétně Excel a Word. Některé primární data byla zpracována v programu SPSS.

Sekundární data byla vyhodnocována pomocí programu Excel, v případě analýzy ABC a SWOT byl použit také software Excel.

### 4.2 Realizační fáze výzkumu

Dotazování probíhalo dvěma způsoby, většinu stavebních firem měl na starosti obchodní zástupce RK Opava. Dále byli autorem osloveni zákazníci, kteří prodejnu během sběru dat navštívili z důvodu nákupu zboží či jinak.

#### 4.2.1 Problémy při sběru dat

Hlavní problémem při výzkumu byla struktura výběrového souboru. Kdy nebylo možné získat mezi respondenty žádného představitele skupiny velká stavební firma a skupiny stavebniny. K žádnému dalšímu problému při sběru nedošlo.

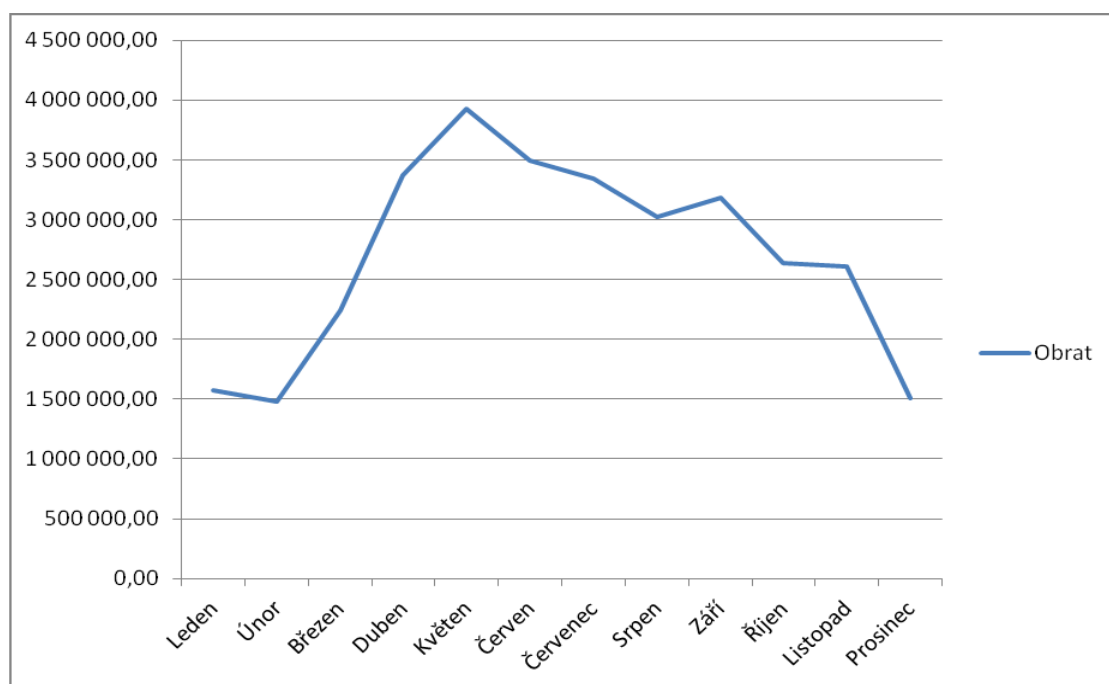
## 5 Analýza prodeje společnosti Raab Karcher

Analytickou část práce lze brát ze dvou pohledů. Vyhodnocována jsou totiž primární i sekundární data. V některých případech byla data propojena, kdy byla část sekundárních dat přiřazena k datům primárním, jež byla získána pomocí dotazníku.

### 5.1 Prodej Raab Karcher v jednotlivých měsících

Překvapivé je, že nejvyšší prodej je v měsíci květnu, zde dosáhl částky 3,9 milionů Kč, naopak nejmenší hodnotu má prodej v měsíci únoru a to 1,4 milionů Kč.

**Obr. 5.1 – Obrat podle jednotlivých měsíců za rok 2009**



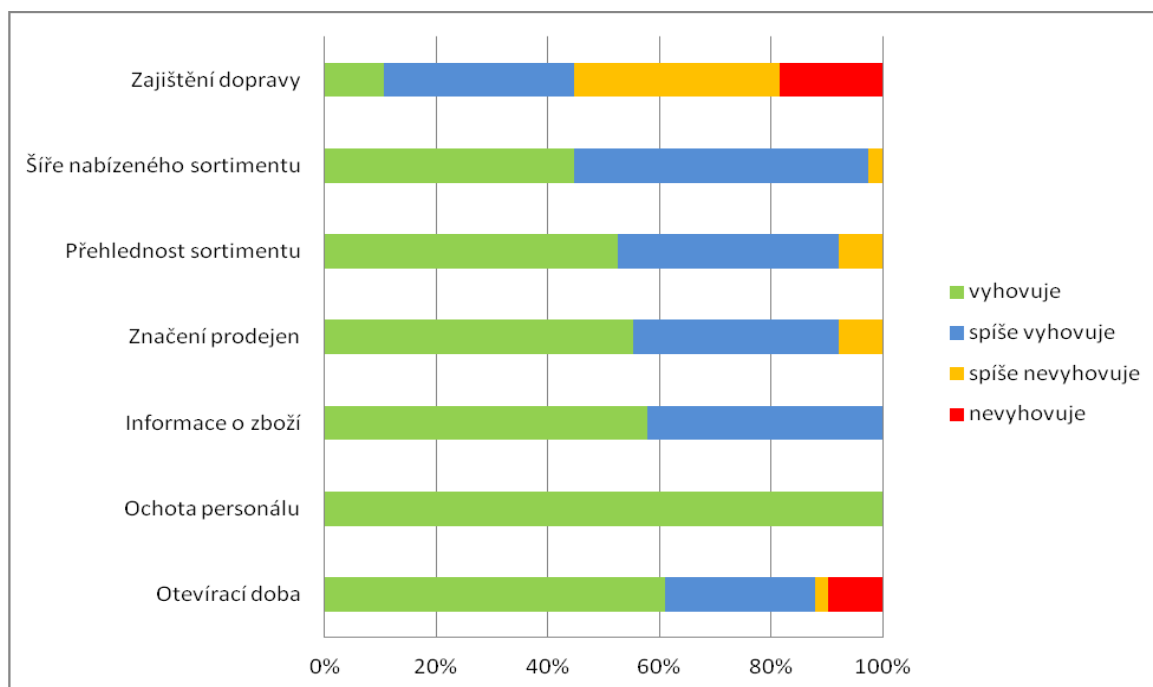
Obecně platí, že se stavební materiál prodává více v letních měsících. Není divu, že tržby z prodeje dosahují v zimě nejnižších hodnot, je to způsobeno tím, že je řada staveb a rekonstrukcí pozastavena. Příčinou je hlavně počasí, při kterém se mnoho materiálů během spotřeby chová zcela jinak než během teplejšího období.

Pokud se RK zaměří na prodej v zimě a stanoví určitá opatření k podpoře v podobě větší četnosti reklam (různých druhů), může se prodejnost zlepšit.

## 5.2 Prodejní podmínky

Jako první byla analyzována hodnocení jednotlivých faktorů, které mohou mít vliv na prodej. Zde odběratelé bodovali na stupinici o čtyřech úrovních.

**Obr. 5.2 – Hodnocení jednotlivých faktorů odběrateli**



Ochota personálu jako jediná vyhovuje všem z dotazovaných. Podobně je to s poskytovanými informacemi o zboží, zde se opět neukázalo jediné negativní hodnocení. Zbývající faktory již obsahují i zápornější body, na které je třeba brát ohled. Jediné dvě okolnosti získaly bodování s číslem 4 – tedy zcela nevyhovující, a to Zajištění dopravy a Otevírací doba. Četností se sice jedná o malý počet respondentů, ovšem stále se jedná o problémy, jejichž řešení může znamenat zvýšení prodeje.

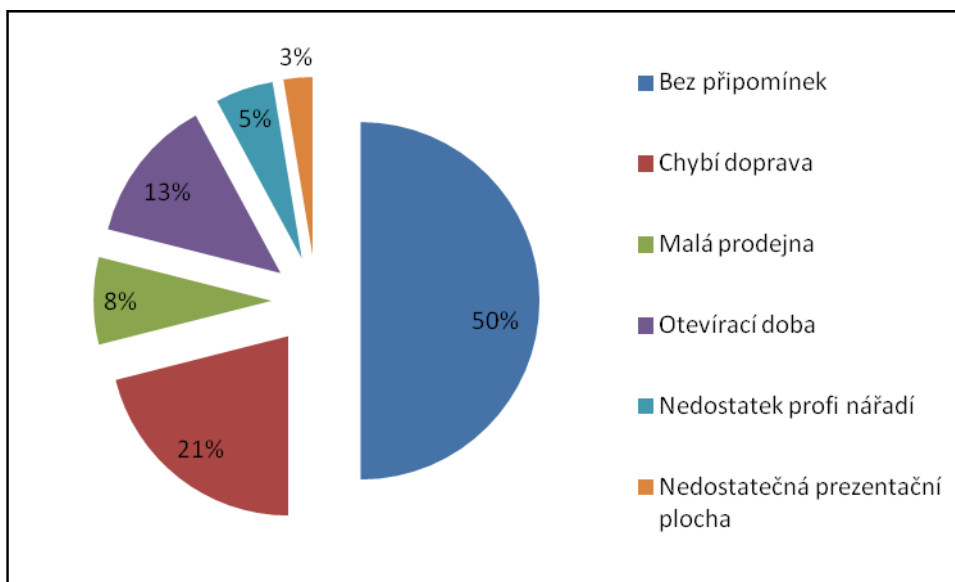
## 5.3 Analýza kladných a záporných činitelů

Následující část analýzy se věnuje otevřeným otázkám. V dotazníku se objevily dvě a v nich respondenti psali svou chválu a výtky směrem ke společnosti RK. Odpovědi poukazují na to, jaké záporné jevy mohou mít vliv na snižování prodeje pobočky společnosti RK. Proto je důležitější analýza negativních jevů a z tohoto důvodu jsou později uvedeny pouze celkové pozitivní jevy.

### 5.3.1 Negativní jevy prodejních podmínek

Co se týče záporných prvků společnosti, přesně polovina (19 z odpovídajících) se zdržela odpovědí. Chybějící doprava vadí asi 21 % (tedy 8) respondentů.

Obr. 5.3 – Negativní činitele prodeje



Druhým nejčastějším záparem je krátká otevírací doba, ta nevyhovuje 13 % (v četnostech 5) dotazovaných. Velikost prodejny neshledává jako vhodnou asi 7 % (tedy 3) odpovídajících. Nedostatek profesionálního nářadí se jeví jako problém asi 5 % (tj. 2) respondentů a asi 2% (tedy jediný respondent) připadla vadná velikost prezentační plochy. Po srovnání negativ a pozitiv pobočky RK v Opavě lze najít odchylku v případě respondentů, kteří se ke kladům a záporům nevyjádřili (tedy odpověď bez připomínek). Z hlediska negativ se tato možnost vyskytuje v 50 %, zatímco u pozitiv je to pouze 39 %. Je to způsobeno tím, že se objevilo asi 11 % odpovídajících, kteří se nevyjádřili ke kladným ani k záporným jevům u společnosti RK. Tito respondenti zůstali zcela neutrální.

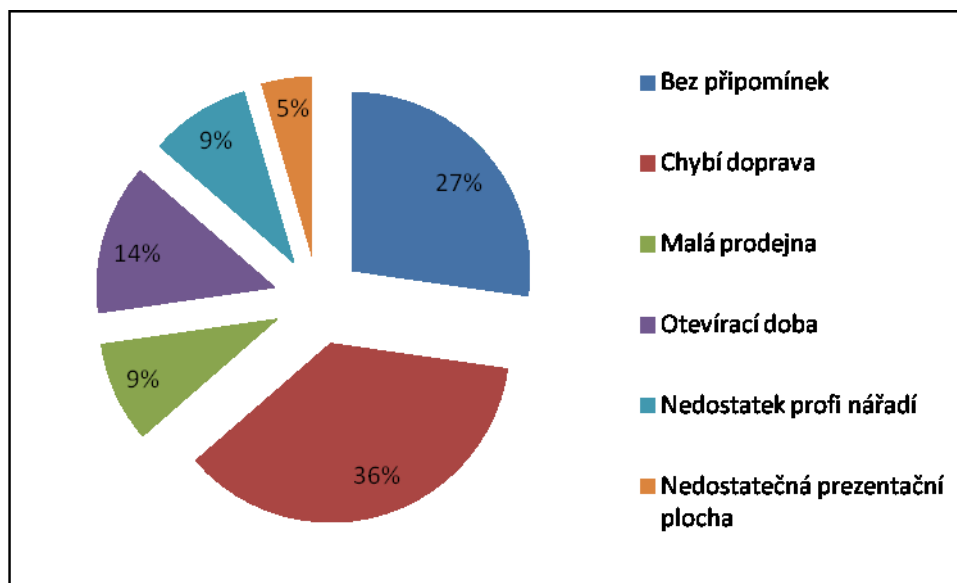
### 5.4 Negativa podle typu odběratele

Jako náhrada za filtrační otázky slouží jednak rozdělení odběratelů pomocí analýzy ABC, ale také další rozdělení dle specifikace zákazníka. V jedné z otázek se respondenti člení do jedné ze 4 skupin. Bohužel se žádný z odpovídajících nepřihlásil jako zástupce do skupiny velká stavební firma ani do další skupiny – stavebniny. Proto jsou ve výběru pouze dva typy odběratelů, do prvního typu patří malá stavební firma, řemeslník a živnostník. Druhým typem je koncový zákazník, tím je míněn odběratel, který zboží spotřebuje pro vlastní účely, jako například při rekonstrukci bytu, stavbě rodinného domu apod.

### 5.4.1 Negativa pro MSF, řemeslník, živnostník

Po rozdělení zákazníků na typ malá stavební firma, řemeslník a živnostník již převládají negativa. Nejčtenější záporně vnímaná skutečnost související s prodejními podmínkami je pro tento druh odběratelů chybějící doprava. Absence dopravy je nedostatkem pro asi 36 % (8 odpovídajících) respondentů v rámci zkoumaného typu.

Obr. 5.4 – Negativní činitele pro MSF, řemeslníky a živnostníky



Asi 27 % (tj. 6) respondentů v tomto segmentu nemá žádné výhrady vůči prodeji společnosti RK a proto je 2. nejčastějším problémem mezi těmito respondenty otevírací doba. V souvislosti s otevírací dobou je míněno hlavně to, že je krátká. Tento faktor je nevyhovující mezi cca 14 % (3 dotazovaní) z vybraných dotazovaných. Stejně četnosti získaly odpovědi: malá prodejna a nedostatek profesionálního nářadí. Tyto skutečnosti vadily asi 9% odpovídajících.

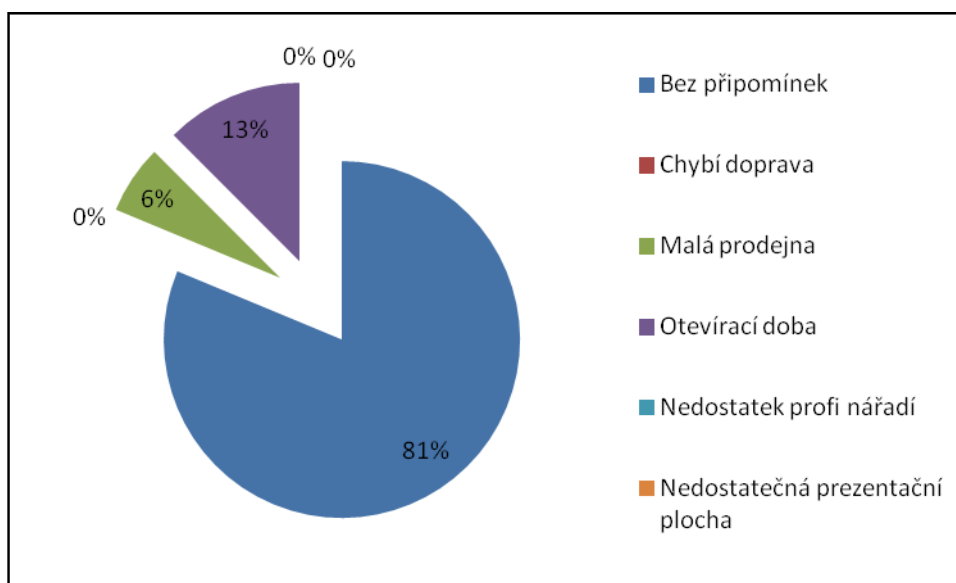
Již poněkolkáté je vyzdvihován problém s chybějícím dopravním prostředkem pro převoz nakoupeného zboží. Znamená to, že je tento problém třeba řešit, vhodným opatřením je nakoupení takového prostředku, pronajmutí, popřípadě uzavření smlouvy o spolupráci poskytovatelem autodopravy.

### 5.4.2 Negativa pro koncového zákazníka

Koncoví zákazníci zůstávají z většiny bez připomínek, asi 81 % (rovno 13 odpovídajícím) z nich nemělo výhrady k podmínkám prodeje v opavské pobočce RK. Krátká otevírací doba vadí asi 12 % (tj. 2 respondenti) odpovídajících v rámci sledovaného typu odběratele.



**Obr. 5.5 – Negativní činitele pro koncové zákazníky**



Při porovnání obou typů lze vidět, že první segment rozložil zápory do více odpovědí, zatímco koncoví zákazníci mají dohromady pouze 2 výhrady, přičemž obě dostaly pouze malou četnost. Problémy se týkají jen krátké otevírací doby a velikosti prodejny. Ta připadá příliš malá asi 6 % (pouze jeden) respondentů. Koncový zákazník nepovažuje jako záporný jev skutečnost, že v pobočce není k dispozici doprava zboží na místo určení.

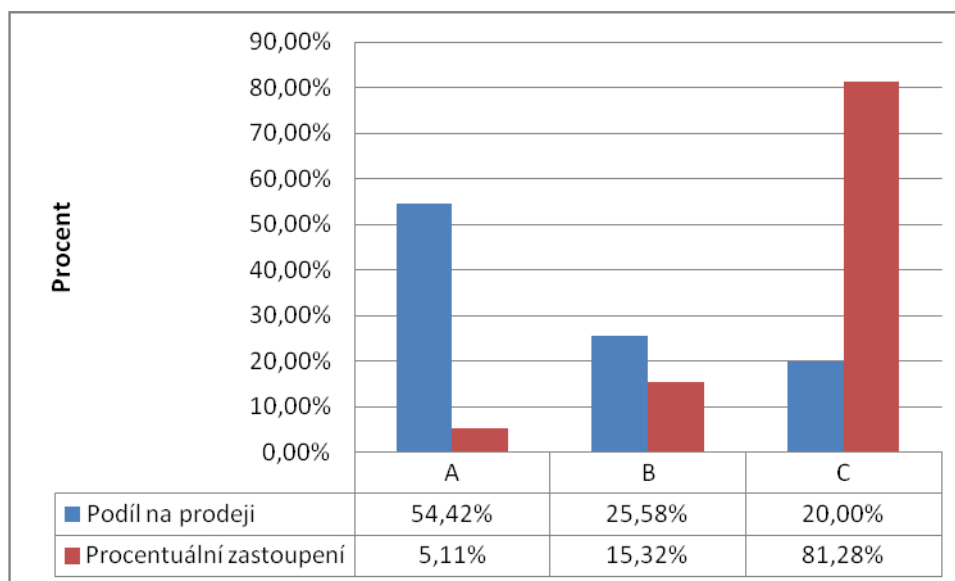
Doporučení opět vychází z krátké doby provozu střediska, tedy prodloužení otevírací doby. Velikost prodejny je v tomto případě zanedbatelným problémem, navíc víc než 3/4 koncových zákazníků nemají k záporným jevům ohledně prodejních podmínek připomínky.

### **5.5 Analýza ABC odběratelů**

Z interních dat stavebnin RK byly získány údaje týkající se odběratelů. Konkrétně se jednalo o sumu částky, kterou se podílejí na prodeji stavebního materiálu. Nastal však problém, protože počet odběratelů se vyšplhal až na číslo 235. Pro větší přehlednost byla opět použita metoda ABC, kde je každý odběratel přiřazen do segmentů podle výše podílu na prodeji. Nutno dodat, že z následujícího výzkumu byl odečten prodej za hotové, který představoval asi 4,5 mil. Kč.

Ve skupině A jsou tedy odběratelé, jejichž podíl na tržbách z prodeje je větší než 1,6 %. Skupina B se pohybuje v intervalu 0,45 % až 1,6 % a ve skupině C se nachází ti z odběratelů, kteří se podílí méně než 0,45 %.

**Obr. 5.6 – Analýza ABC podle odběratelů**



Z grafu tedy lze vyčíst, že skupina A má asi 5 % (tj. 12) zastoupení odběratelů, kteří mají větší než poloviční podíl na prodeji, tedy asi 54 %, což představuje asi 15,5 mil. Kč. Ve skupině B je asi 15 % zákazníků (v četnosti tedy 36) a ti mají podíl na tržbách z prodeje asi ve velikosti 1/4 (tj. asi 7,3 mil. Kč). A konečně v poslední skupině se nachází asi 80 % zákazníků (tj. 191), kteří mají 20 % podíl na prodeji, který v korunách představuje asi 5,7 milionů.

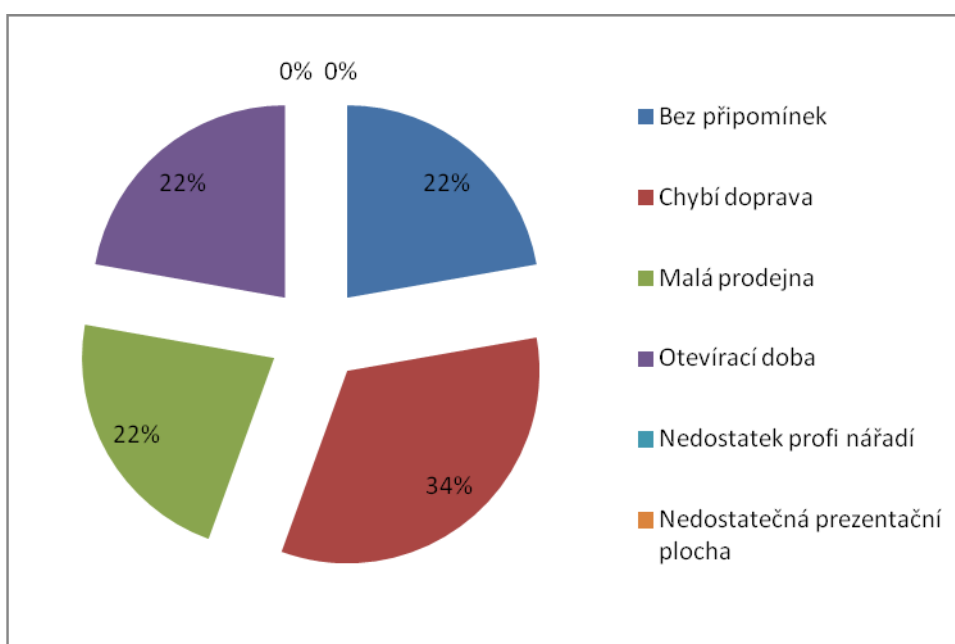
## 5.6 Negativa podle segmentů ABC

Protože dotazník nebyl anonymní a každý respondent tak vyplnil své jméno (pokud šlo o FO) nebo název společnosti (v případě PO), bylo možné si daného odpovídajícího vyhledat v databázi zákazníků. Konkrétně tedy v listu odběratelů, kteří u opavské pobočky RK nakupovali během roku 2009. Samozřejmě, ne každý respondent se v seznamu nachází a to ze dvou důvodů. Za prvé se někteří respondenti mohli stát zákazníky teprve v nedávné době nebo se jedná o zákazníky, kteří nakupují pouze hotově. Ti z odpovídajících, kteří nakupují hotově a nepatří tak do seznamu odběratelů, byli přiřazeni do skupiny C.

### 5.6.1 Negativa pro segment A

Pro odběratele ve skupině A je nejčastěji zmíněný záporný jev chybějící služba v podobě dopravení zboží na požadované místo, ta vadila asi 34 % (tj. 3) z odpovídajících. Ostatní z respondentů v rámci segmentu rozložili svoje odpovědi stejnoměrně mezi problémy s velikostí prodejny a krátkou otevírací dobou. Stejný poměr, tedy asi 22% (tj. 2) odpovídajících nemělo žádné připomínky k negativním skutečnostem spojených s firmou RK.

**Obr. 5.7 - Negativa pro segment A**

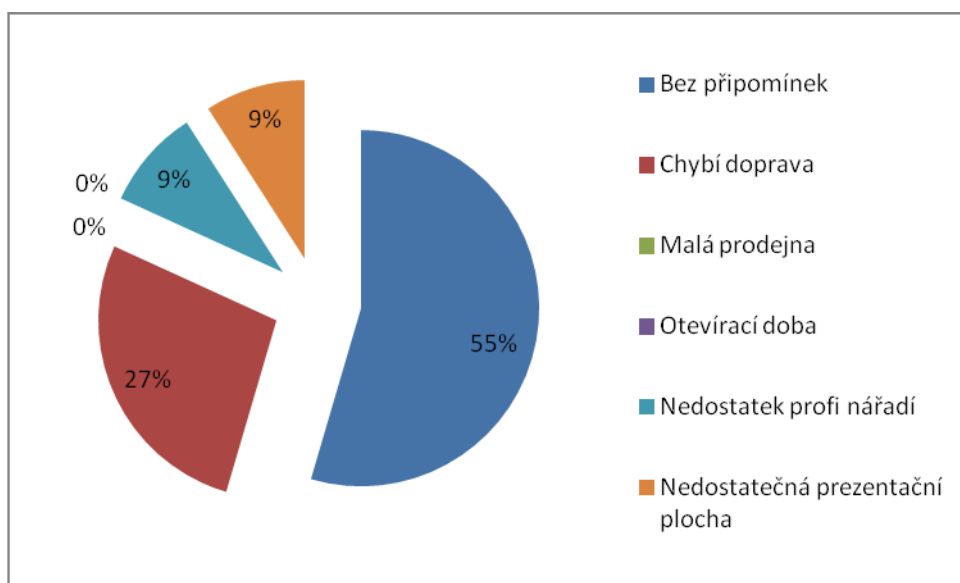


Segment A, jakožto největší producent tržeb z prodeje pro pobočku RK Opava, má výhrady k velikosti prodejny. Bohužel, prodejnu lze zvětšit pouze na úkor zbývajících prostorů a navíc by se jednalo o velmi nákladnou záležitost. Otevírací doba je mnohem snadněji řešitelný problém. Prodloužení času provozu prodejny je nejideálnější způsob, jak tento problém eliminovat.

### 5.6.2 Negativa pro segment B

V rámci skupiny B odběratelům vadila opět nejvíce absence dopravního prostředku pro rozvoz zboží. Je pravda, že 6 zákazníků zůstalo bez vyjádření, ale téměř polovina odběratelů již našla na prodejních podmínkách stavebnin chyby. Mimo chybějící dopravu jim vadila jednak nedostatečná plocha pro prezentaci zboží, ale také nedostatek profesionálního nářadí. Vzhledem k faktu, že se jedná v pořadí o 2. skupinu, která se nejvíce podílí na prodeji, je třeba tyto negativa brát v potaz.

**Obr. 5.8 - Negativa pro segment B**

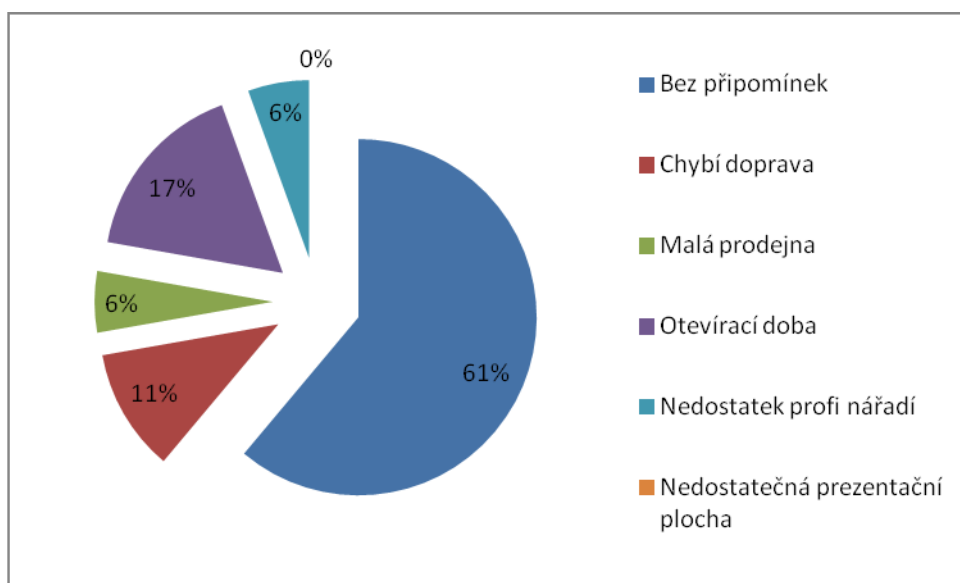


Absence dopravy může být řešena několika způsoby. Například koupit si nákladní auto s hydraulickou rukou. Nedostatek profesionálního nářadí je možno vyřešit zařazením těchto produktů do sortimentu, nebo toto zboží objednávat na základě požadavku zákazníka. Nedostatečná plocha je téměř neřešitelným problémem. Co se týče zboží vystaveného venku, může být jediné lépe uspořádáno, ovšem větší prostor jiným způsobem získat nelze.

### **5.6.3 Negativa pro segment C**

Nejčetnější skupinou je ta poslední, tedy C. Zde je možno se opět setkat s jevem, kdy většina respondentů neshledala žádný problém na firmě RK. Při opomenutí této části odpovídajících je nejčastější výtkou na vrub firmy RK krátká otevírací doba, která vadila asi 17 % (tj. 3) z celkových 18 respondentů. Na druhém místě je již několikrát zmiňovaný problém spočívající v dopravě zboží, jenž obdržel asi 11 % (tj. 2) odpovědi. Velikost prodejny a absence profesionálního nářadí v nabídce sortimentu vadilo u obou možností pouze 6 % (tj. 1) z odpovídajících.

**Obr. 5.9 - Negativní stránky pro segment C**

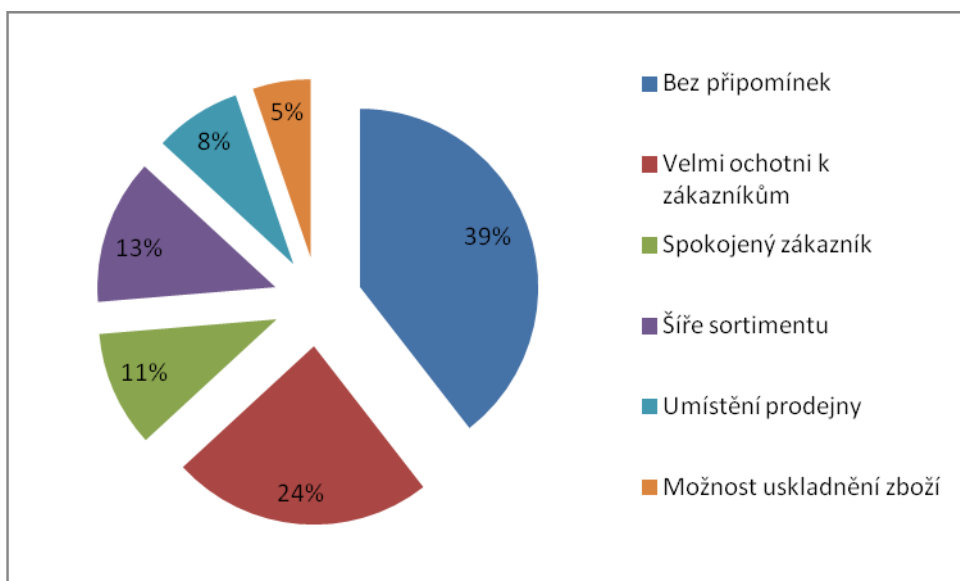


U analýzy posledního segmentu C lze vidět, že čím se snižuje podíl na prodeji u RK Opava, mění se u respondentů pociťované záporné prodejní podmínky. Nyní má prvenství krátká otevírací doba, kterou by bylo vhodné prodloužit.

### **5.7 Pozitivní jevy prodejních podmínek**

Při hodnocení pozitivních prvků pobočky RK se asi 40 % dotazovaných (tj. 15) nevyjádřilo. Nejčastěji kladnou skutečností byla ochota personálu k zákazníkům, tu oceňuje více než 23 % respondentů (tedy 9). Druhým nejvíce pozitivním prvkem je širší nabízeného sortimentu, tuto odpověď vypsalo asi 13 % (tj. 5) respondentů.

**Obr. 5.10 - Pozitivní stránky prodejních podmínek**

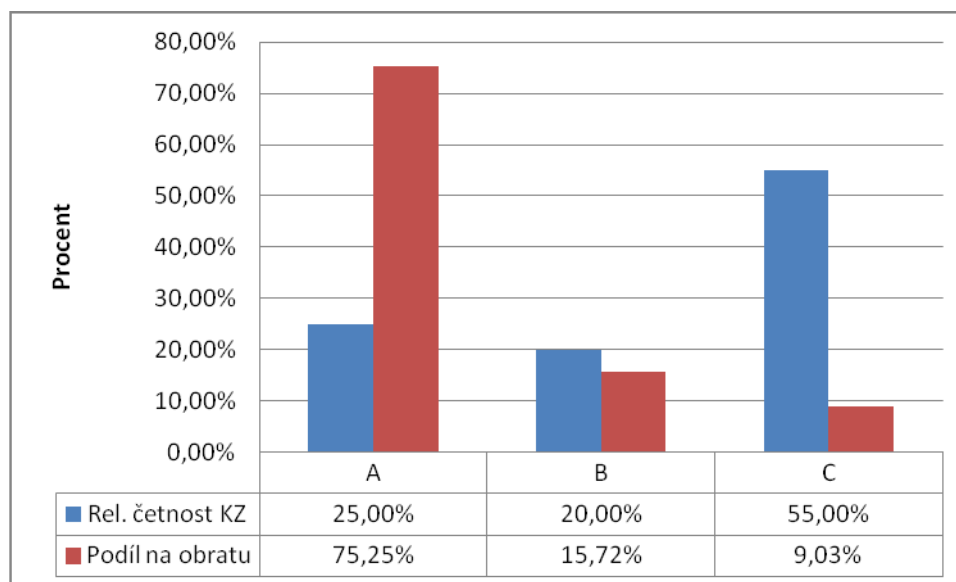


Při srovnání celkových kladných a záporných činitelů si lze všimnout, že nedošlo ke křížení odpovědí. Respondenti se tedy shodovali. Pokud jsou odběratelé stavebnin se zmiňovanými prodejními podmínkami spokojeni, není třeba cokoliv měnit.

### 5.8 Analýza ABC kategorie zboží

Analyzovat, jak se podílí každý druh zboží na obratu, by bylo zdlouhavé a hlavně nepřehledné, proto zůstává rozdělení zboží na jednotlivé kategorie, stejně jako v charakteristice společnosti. Firma RK má zboží roztříděno na 20 kategorií, což není mnoho, ale stále je postrádána větší přehlednost. Analýza ABC je vhodným nástrojem pro větší transparentnost jednotlivých kategorií, a proto byla použita.

**Obr. 5.11 – Analýza ABC podle kategorie zboží**



V segmentu A se nachází 25% zastoupení takového druhu zboží, které se podílí na obratu asi 75 %, po převedení na peněžní vyjádření to vychází na 24,37 mil. Kč. Jedná se o tyto kategorie zboží:

- HSV Prašné výrobky
- HSV Cihly, bloky, panely
- HSV Chemické výrobky
- Izolace
- Venkovní úpravy

Skupina B má již podíl na obratu nižší, a to asi 15%, v korunách vyjádřené částkou 5,09 milionů. Patří sem 20% zboží, z kategorií:

- Dokončovací práce, nářadí
- Obklady a dlažba
- Výplně stavebních otvorů
- Vnitřní stavba

Skupině C je přidělen zbývající, 9% podíl, v peněžní částce 2,94 mil. Kč. Jedná se o nejčteněji zastoupený segment zboží, který tvoří 55 % prodávaného zboží. Oddíl C obsahuje:

- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| • HSV Železo, ocel          | • Střechy             |
| • HSV Sypké zboží, kamenivo | • Lehké panely, desky |
| • HSV Fasády                | • Dřevo opracované    |
| • Inženýrské stavby         | • Podlaha             |
| • Sanita                    | • Palety              |

## 5.9 Vyhodnocení SWOT analýzy

Tab. 5.1 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
S1: Velká skladovací plocha S2: Silné finanční zázemí S3: Odbornost zaměstnanců S4: Značka S5: Vlastní produkty S6: Certifikace S7: Šíře činností	W1: Komunikace W2: Cenová politika W3: Mechanizační vybavení W4: Personální struktura W5: Aktualizace webu
Příležitosti	Ohrožení
O1: Rozšíření okruhu dodavatelů O2: Realizace stavebních projektů v okolí O3: Prodej do příhraniční O4: Klesající ceny užitkových vozů	T1: Platební morálka odběratelů T2: Mzdové nároky zaměstnanců T3: Odchod klíčových zaměstnanců T4: Konkurence

Zdroj: Vlastní vypracování na základě předlohy ze zdroje [8]

**Tab. 5.2 – Matice plus/minus**

		S - silné stránky							W - slabé stránky					Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	W5		
<b>O - Příležitosti</b>	<b>O1</b>	++	++	++	++	-	+	+	-	-	-	-	-	4	3.
	<b>O2</b>	++	+	0	++	++	++	++	-	--	--	0	-	5	<b>2.</b>
	<b>O3</b>	+	+	++	++	++	++	++	--	-	-	0	-	7	<b>1.</b>
	<b>O4</b>	0	++	0	+	0	0	+	0	-	++	0	0	5	<b>2.</b>
<b>T - Ohrožení</b>	<b>T1</b>	0	+	0	+	0	0	0	-	-	0	0	0	0	4.
	<b>T2</b>	0	+	--	0	0	-	-	-	-	0	-	0	-6	<b>1.</b>
	<b>T3</b>	0	+	+	+	0	-	-	0	0	0	--	-	-2	<b>2.</b>
	<b>T4</b>	-	+	++	+	++	+	++	--	-	--	-	-	1	3.
<b>Suma</b>		4	10	5	10	5	4	6	-8	-8	-4	-5	-5	<b>x</b>	

Zdroj: Vlastní vypracován na základě předlohy ze zdroje [8]

### 5.9.1 Příležitosti:

Dle tabulky je zřejmé, že nejvhodnější je příležitost O3: Prodej do příhraničí. Výhodou je, že hranice s Polskem jsou v těsné blízkosti Opavy, proto je třeba potenciální odběratele z přilehlé oblasti oslovit. Nejlépe reklamou, čímž dají stavebniny vědět o své existenci. Vhodným nástrojem může být také podpora prodeje pro zahraniční subjekty.

Druhou příležitostí z hlediska pořadí je O2: Realizace stavebních projektů. Na těch se mohou stavebniny podílet skrze své stávající odběratele, v případě jejich úspěchu na veřejné zakázce mají zaručený odběr zboží. Jinou možností je přímo kontaktovat výherce, který ještě není na seznamu stávajících zákazníků stavebnin a stát se tak pro tento projekt, tedy stavební firmu, generálním dodavatelem. Stejně pořadí také získala příležitost O4: Klesající ceny užitkových vozů. Tato možnost přitahuje k řešení problému s poskytováním dopravy. Pokud jsou ceny užitkových vozidel nižší, bylo by výhodné po důkladnějším průzkumu nabízených automobilů snažit se o koupi.

### 5.9.2 Ohrožení

Největší pozornost v případě ohrožení je třeba věnovat prvnímu v pořadí, tedy T2: Mzdové nároky zaměstnanců. Pokud by u pracovníků docházelo ke zvyšování mzdových požadavků, které nebudou naplněny, mohla by tato skutečnost mít dopad na snižování pracovních výkonů. Dále by se tento jev mohl projevit poklesem spokojenosti zákazníků



s přístupem prodejců, kteří jsou spolu ve velmi častém kontaktu. Východiskem této situace by mohly být odměny v podobě prémie, či jiných výhod.

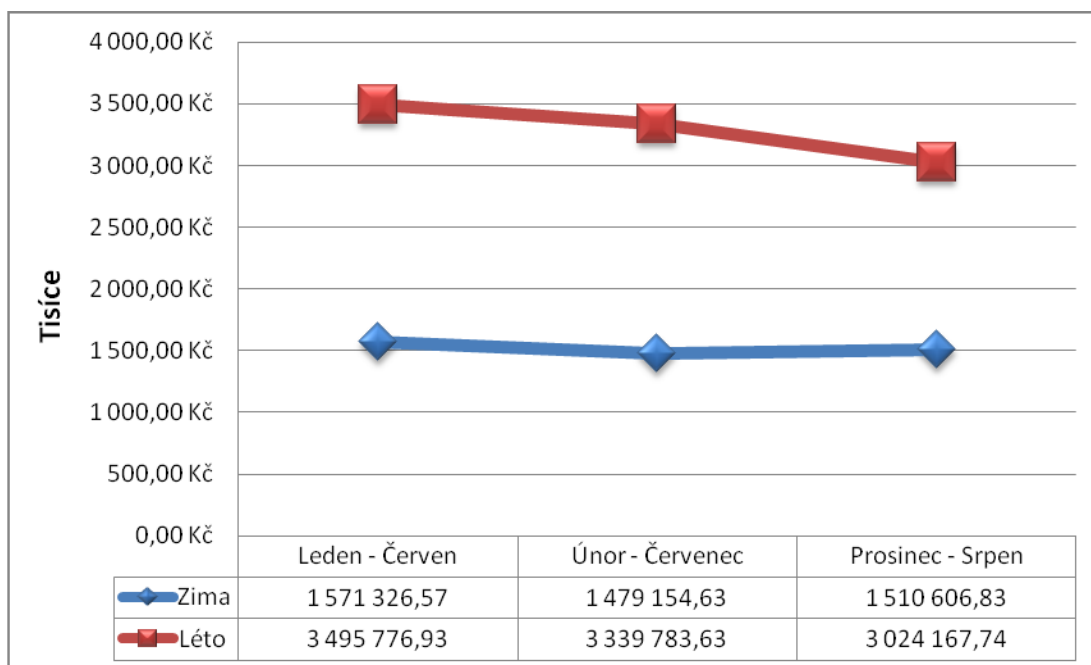
Ohrožení T3: Odchod klíčových zaměstnanců by mohlo firmu uvést do velmi špatné situace. Za klíčového zaměstnance je považován v opavském středisku vedoucí pobočky, ale také obchodní zástupce. V případě ukončení pracovního poměru s jedním z nich by vznikly problémy spočívající v hledání náhrady. Nové zaměstnance na vyšších pozicích by bylo třeba najít skrze výběrové řízení, zaškolit do své nové pozice a uvést do stávající situace stavebnin. Těžké by bylo např. pro obchodního zástupce navazovat opětovně vztahy se stávajícími i novými odběrateli. Pro udržení klíčových zaměstnanců by bylo vhodné, podobně jako u předchozího ohrožení, odměňovat tyto pracovníky dle svých výkonů a snažit se je udržet ve firmě, pokud vykonaná práce odpovídá příznivým výsledkům.

## 5.10 Vyhodnocení hypotéz

### 5.10.1 Hypotéza č. 1

V letních měsících (červen, červenec, srpen) je prodej stavebního materiálu v průměru alespoň jedenkrát vyšší než v zimních měsících (leden, únor, prosinec).

**Obr. 5.12 – Srovnání prodeje v letním a zimním období**



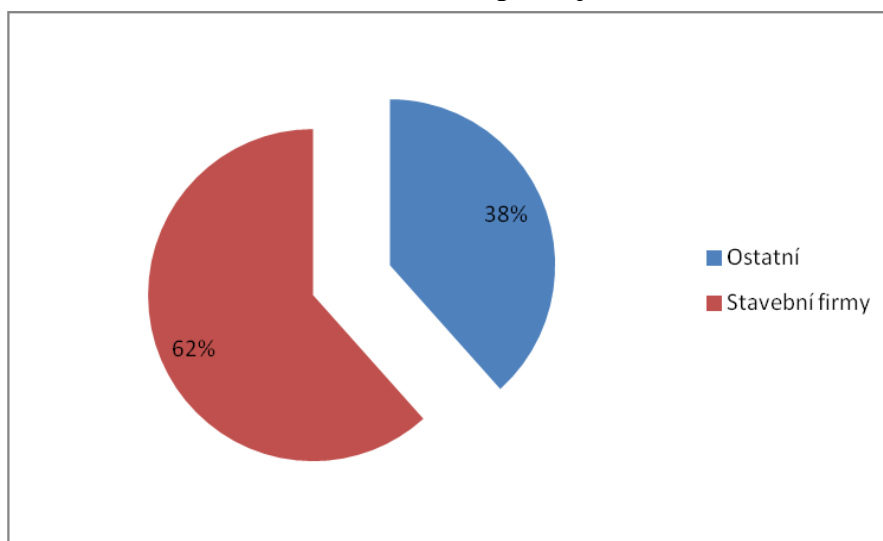
Pro větší přehlednost jsou údaje zprůměrované a je zde porovnán průměrný prodej v zimě (1 520 362,68 Kč) a průměrný prodej v létě (3 286 576,10 Kč). Po odečtení vychází rozdíl ve výši 1 766 213,42 Kč a tím se tedy potvrzuje hypotéza č. 1: Tržby v letních měsících jsou v průměru více než 1x větší. Údaje byly spočítány z tabulky č. 1, kterou lze nalézt v příloze č. 1.

Doporučuje se v zimních měsících podpořit prodej sortimentu a to v zimním období využívaného i nevyužívaného. Podpora může mít podobu bonusů za množství (výhodnější než v létě). O této podpoře je vhodné informovat stavební firmy a ostatní odběratele, kteří mohou zároveň využít služby skladování odběrateli nakoupených zásob na určitou dobu a po čase, kdy budou přírodní podmínky výhodnější, si tak zboží vyzvednout.

### 5.10.2 Hypotéza č. 2

Na prodeji stavebního materiálu se v RK za rok 2009 podílí alespoň z 60% stavební firmy.

**Obr. 5.13 Podíl stavebních firem na prodeji za rok 2009**



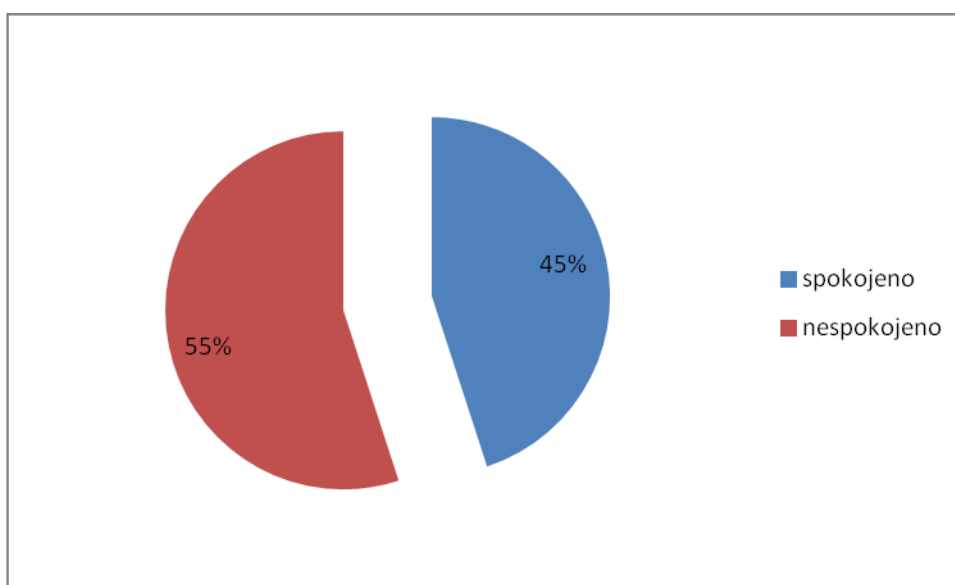
Z výsledků je patrné, že největší obrát opavské pobočky zajistily stavební firmy, které se podílely celkem 62 procenty na prodeji. Stavební společnosti tedy nakoupily v roce 2009 u RK za 19 966 543,53 Kč oproti ostatním odběratelům, kteří pořídili materiál za 12 425 642,60 Kč. Mezi ostatní zákazníky patří jiné stavebniny, živnostníci, koncoví zákazníci ale také Skanska, vše podle firemního rozdělení. Hypotéza tedy byla přijata: Na prodeji stavebního materiálu se v RK za rok 2009 podílí alespoň z 60% stavební firmy. Graf vychází z výpočtů tabulky č. 2, která je ke shlednutí v příloze č. 1.

Zaměřením prodeje na stavební společnosti by mohly stavebniny získat větší odběr zboží, tím pádem také zvýšit prodejní statistiky. Vhodným doporučením by bylo oslovovat stavební společnosti v blízkém okolí skrze obchodního zástupce a snažit se tak rozšířit stávající odběratele.

### 5.10.3 Hypotéza č. 3

Alespoň 35 % respondentů není spokojeno s chybějící dopravou.

**Obr. 5.14 Spokojenost odběratelů s autodopravou**



V průběhu celé analýzy byl zmiňován problém ohledně autodopravy. Respondenti v dotazníku hodnotili zajištění dopravy zboží jako nevyhovující či spíše nevyhovující v 55% zastoupení. Jedná se o 21 a tedy i více než polovinu respondentů, kteří v chybějící službě viděli problém a proto byla hypotéza přijata. Graf je výsledkem dotazníku, tabulka č. 3, ze které vychází je umístěna v příloze č. 1.

Situace ohledně vozidla pro rozvoz zboží je horší než podle předpokladu. Dle konzultací vyplývalo, že každý třetí zákazník je s autodopravou nespokojen, avšak analýza dokazuje, že se jedná o každého druhého odběratele. Problém je tedy mnohem závažnější a jeho řešení by mohla vést k spokojenosti klientů. Návrhy k odstranění jsou umístěny v další kapitole.

## **6 Návrhy a doporučení**

### **6.1 Prodej v zimě**

V různých ročních obdobích se mění hladina tržeb. V zimě je prodej o více než polovinu nižší než v létě. Můžou za to přírodní podmínky v České republice, při kterých v určitých měsících klesá teplota pod bod mrazu, a tím se stávají některé stavební materiály nepoužitelné. Protože opavské středisko společnosti RK poskytuje jako službu možnost uschovat si zakoupené zboží na skladě, bylo by vhodné uvalit na problémový materiál objemové slevy a nabídnout úschovu potenciálním odběratelům. Objemové slevy by však měly být výhodnější než v teplejších obdobích, proto, aby bylo dosaženo příznivého efektu, tedy zvýšení prodeje.

### **6.2 Prodej v okolí**

Společnost má příležitost vstupu na zahraniční trh, díky blízkosti OS s polskou hranicí. Vhodné by bylo snažit se oslovit některé z polských stavebních společností. K zviditelnění RK by mohlo pomoci kontaktování skrz e-mail, které by navíc nebylo nákladné. RK má také možnost působit na místní firmy, ucházející se o veřejnou zakázku v blízkém okolí. K oslovením by mohlo docházet skrze obchodního zástupce a s jeho pomocí by se mohla společnost stát generálním dodavatelem materiálu na místním projektu.

### **6.3 Otevírací doba**

Jedním z činitelů, který odběratelům vadil, byla krátká otevírací doba. Existuje mnoho zákazníků stavebnin, kteří by nakupovali stavební materiál i po 16. hodině. Při pohledu na provozní dobu konkurence je zřejmé, že v tomto ohledu Raab Karcher pokulhává. Např. Stavebniny Janík mají otevřeno denně do 18h, což je o 2 hodiny déle než v opavské pobočce RK. Tento problém je možné řešit prodloužením denního provozu na krátké období (1–2 měsíců), při kterém by pracovalo méně zaměstnanců (jeden skladník, jeden prodejce). Po skočení období by společnost na základě návštěvnosti vyhodnotila, zda se tento provoz vyplatí a dále by se rozhodla, jestli otevírací dobu změnit či ne. [13]

### **6.4 Prodejní a prezentační plocha**

Velikost prodejny lze zajistit přestěhováním nebo odkoupením a přetvořením okolních pozemků, které však vlastní jiné, stále fungující společnosti z průmyslové oblasti. Obě řešení jsou špatně realizovatelná, kvůli komplikaci a nákladnosti jejich provedení. Stejně tak, zvětšení prezentační plochy, je možné provést pouze na úkor skladovaného materiálu.

## **6.5 Profesionální nářadí a webové stránky**

Specifičtěji by chtělo vyjasnit nedostatek viděný odběrateli v nabízeném profesionálním nářadí. Sortiment nabízený stavebninami RK je dosti široký, přesto lze zařadit i nářadí speciálního charakteru. O jaké nástroje by šlo konkrétně, si však žádá další výzkum. Problém spočívající v nepravdivých informacích poskytovaných skrze webové stránky je řešitelný, pokud by došlo k najmutí vhodného správce webu, který by internetovou prezentaci společnosti a aktualizaci webu zvládal lépe než je tomu doposud.

## **6.6 Autodoprava**

Nejčastější nedostatek viděný odběrateli při prodejních podmínkách v opavské pobočce RK, je absence dopravního prostředku, který by rozvážel zakoupené zboží na místo určení dle potřeby zákazníka. Tento problém by šlo eliminovat více způsoby. Prvním z nich je nákup nového automobilu.

Pro stavebniny by mohlo být výhodné užitkové vozidlo v podobě malé dodávky, kde je ovšem potřeba manuálně nakládat a vykládat zboží, což může být fyzicky značně náročné. Mnoho stavebnin využívá pro tuto doplňující službu nákladní automobil s hydraulickou rukou. Pro orientaci, nové vozidlo tohoto typu značky MAN TGS 440 (se sklopným valníkem, nosností 10t a velikostí korby 7 x 2,45m) stojí 2,5 milionu Kč. Po koupi a instalaci hydraulického ramena Palfinger s dosahem 23 metrů se stejnou cenou je celková částka 5 milionů Kč. Samozřejmě existuje na trhu s osobními i nákladními automobily mnoho značek a typů vozidel, které se liší ve velkém množství parametrů jako je velikost, pohyblivost valníku nebo právě výsuvná délka hydraulického ramena. Nákup by byl nejnákladnější možností řešení, ovšem díky mateřské společnosti Saint Gobain je pro RK možné získat finanční prostředky na koupi vozidla snadnější než pro jiné společnosti fungující samostatně. K nákupu vozidla přihrává i dění na trhu, protože dochází ke snižování cen užitkových vozidel. Automobil lze také najímat a na jeho řízení začlenit např. jednoho ze skladníků, popřípadě zaměstnat řidiče, který by se o rozvoz zboží staral. Další možností, jak problém odstranit by bylo pomocí dohody s autodopravcem, který takovou službu poskytuje. Na základě smlouvy by firma neplatila vysokou částku za pořízení vlastního vozidla, ale měla by k dispozici externího řidiče. Cena za použití vozidla za jeden km se pohybuje v rozmezí 20,- až 30,- Kč bez daně a za použití hydraulického zařízení je kolem 115 Kč za 15 minut práce nebo cca 80 Kč za paletu. [15]

## 7 Závěr

Před realizací výzkumu bylo očekáváno, že bude zjištěno značné množství faktorů, které mají špatný vliv na prodej zkoumaných stavebnin. Negativních skutečností se objevilo jen několik, přičemž nejvíce byla zmiňována chybějící služba v podobě dopravy zboží dle přání odběratele. Dalším často vytýkaným problémem byla krátká provozní doba stavebnin a velikost prodejny. Překvapením bylo, kolik činitelů získalo kladné hodnocení. Všichni respondenti byli naprosto spokojeni s ochotou personálu a bez vytknutí byly hodnoceny i informace o zboží. Šíře nabízeného sortimentu získala pouze minimum negativního bodování.

Po těchto výsledcích se naskytá otázka, s čím dále může souviset klesající tendence prodeje stavebního materiálu. Předmětem navazujícího zkoumání by mohla být cenová politika s ohledem na vývoj a řízení marže či průzkum konkurence. Dále také průzkum známosti značky Raab Karcher (popřípadě OS v Opavě) mezi okolními stavebními společnostmi a jinými potenciálními odběrateli. Důležité by také bylo zjistit, v čem spočívala nespokojenost u bývalých zákazníků stavebnin a z jakého důvodu odešli ke konkurenci.

Jednotlivé problémy, týkající se prodejních podmínek, byly jinak vnímány různými typy odběratelů. Chybějící autodoprava byl problém vytýkaný hlavně stavebními firmami a živnostníky, zatímco koncovým zákazníkům vadil mnohem méně. Pro ně byla neuspokojivá převážně otevírací doba a velikost prodejny. Z hlediska podílu na prodeji tomu bylo podobně, skupině A a B se opět nelíbila absence autodopravy, oproti tomu skupina C nebyla spokojena s krátkou provozní dobou.

Protože největší podíl na obratu RK mají stavební firmy, je velkou příležitostí se na další podobné zaměřit a snažit se je získat mezi své odběratele. Značnou nevýhodou stavebnin oproti konkurenci je absence rozhlasové reklamy v rádiích, která by přilákání zákazníků napomohla. Zároveň však situaci příliš nepomáhá současná aktualizace webových stránek pobočky, kde se nachází mylné informace.

I přes pokles prodeje převládala ve výsledcích kladná hodnocení. Pokud se podaří společnosti v opavské pobočce odstranit stávající záporné činitele, mohlo by opět dojít ke zvýšení prodeje a získání nových zákazníků.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- [1] PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Ikar, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [2] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-868-5102-8.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 275 s. ISBN 80-722-6811-2.
- [4] LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003, 275 s. ISBN 80-247-0205-3.
- [5] JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje: prodejní techniky, komunikace se zákazníkem, jak zorganizovat obchodní zástupce, jak motivovat prodejní tým, merchandising*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001, 431 s. ISBN 80-722-6533-4.
- [6] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [7] TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat: praxí ověřený systém metod a technik prodeje používaný nejlepšími obchodníky*. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, 325 s. ISBN 978-80-251-1467-4.
- [8] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

### Internetové zdroje

- [9] Almanach. [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: [http://www.almanachy.cz/almanach/architektury/architekti\\_k1/raab-karcher-saint-gobain-building-distribution-cz-spol-s-r-o\\_p1612/](http://www.almanachy.cz/almanach/architektury/architekti_k1/raab-karcher-saint-gobain-building-distribution-cz-spol-s-r-o_p1612/)
- [10] Statutární město Opava. [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.opava-city.cz/>
- [11] Raab Karcher Stavebniny. [online]. [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.staviva.cz/>

- [12] TZB Info: Současné trendy ve stavebnictví. [online]. [cit. 2011-04-01]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/stavebni-veletrhy-brno/7004-soucasne-trendy-ve-stavebnictvi>
- [13] Stavebniny Janík. [online]. [cit. 2011-05-01]. Dostupné z: <http://www.stavebniny-janik.cz/>
- [14] Europages. [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.europages.cz/>
- [15] Firmy Opava: Katalog firem. [online]. [cit. 2012-03-16]. Dostupné z: <http://www.firmy-opava.cz/>
- [16] DELOITTE CZECH REPUBLIC, Svaz podnikatelů ve stavebnictví v ČR. Vývoj stavebnictví do roku 2012. [online]. 2010, s. 20 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: [http://www.urspraha.cz/content/upload/file/vyvoj\\_stavebnictvi\\_2012.pdf](http://www.urspraha.cz/content/upload/file/vyvoj_stavebnictvi_2012.pdf)
- [17] E15 [online]. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/prumysl-a-energetika/ceny-uzitkovych-vozu-v-cesku-dale-klesaji-o-desitky-tisic-a-vice-korun-697931>
- [18] D3 Business Consulting: ABC analýza. [online]. [cit. 2011-05-01]. Dostupné z: <http://www.d3bc.cz/uvodni-stranka/slovník-pojmu/abc-analyza.html>
- [19] Saint Gobain. [online]. [cit. 2012-05-01]. Dostupné z: <http://www.saint-gobain.cz/>
- [20] ASB: Profil společnosti Raab Karcher Staviva, a. s. [online]. [cit. 2011-05-01]. Dostupné z: <http://www.asb-portal.cz/profil/prodejce/profil-spolecnosti-raab-karcher-staviva-a-s-215.html>

#### **Nepublikované zdroje**

- [20] Interní materiály společnosti Raab Karcher
- [21] Interní materiály stavební společnosti Straub s.r.o.



## Seznam zkratek

Aj.	a jiné
Apod.	a podobně
Atd.	a tak dále
Č.	číslo
KZ	kategorie zboží
Např.	například
Obr.	obrázek
RK	Raab Karcher
SG	Saint Gobain
Tab.	tabulka
Tj.	to je

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2012

Mihail Popal.....

jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1 – Tabulky a obrázky související s kapitolou Analýza prodeje stavebního materiálu.**

**Příloha č. 2 – Dotazník**

## **Příloha č. 1 – Tabulky a obrázky související s kapitolou Analýza prodeje stavebního materiálu**

**Tab. č. 1 – Prodej materiálu za jednotlivé měsíce**

Leden	1 571 326,57
Únor	1 479 154,63
Březen	2 240 923,27
Duben	3 376 108,72
Květen	3 927 505,18
Červen	3 495 776,93
Červenec	3 339 783,63
Srpen	3 024 167,74
Září	3 181 331,17
Říjen	2 634 272,27
Listopad	2 611 229,19
Prosinec	1 510 606,83

**Tab. č. 2 – Podíl na prodeji podle skupin zákazníků**

Ostatní, Skanska	11 175 695,79 Kč
S. vnitřní stavba	2 548 460,10 Kč
Specialisté	2 141 381,84 Kč
SF prodej st. mat.	2 337 880,09 Kč
Prodejce stav. mat.	402 728,52 Kč
SF inženýrská	421 817,30 Kč
SF realizační	12 517 196,51 Kč
Soukromníci	847 025,98 Kč

**Tab. č. 3 – Hodnocení autodopravy**

	Zajištění dopravy	
	četnost	relativní četnost
vyhovuje	4	11%
spíše vyhovuje	13	34%
spíše nevyhovuje	14	37%
nevyhovuje	7	18%
celkem	38	100%

## Příloha č. 2 - Dotazník

### Hodnocení RK odběrateli

Název odběratele	
Zákaznické číslo	
Obchodní středisko	OPAVA
Číslo OS	515

Specifikace zákazníka	
Velká stavební firma	<input type="checkbox"/>
Malá stavební firma, řemeslník, živnostník	<input type="checkbox"/>
Stavebniny	<input type="checkbox"/>
Koncový zákazník	<input type="checkbox"/>

**Prosíme vyplňte do prázdných rámečků číslice dle následující stupnice:**

1 vyhovuje, 2 spíše vyhovuje, 3 spíše nevyhovuje, 4 nevyhovuje

<b>Otevírací doba</b>	<input type="checkbox"/>	Pozn: ..... (např. konkrétní požadavky)
<b>Ochota personálu</b>	<input type="checkbox"/>	Pozn: ..... (např. konkrétní nedostatky personálu)
<b>Informace o zboží</b>	<input type="checkbox"/>	Pozn: ..... (např. postrádání určitých informací o zboží)
<b>Značení prodejen</b>	<input type="checkbox"/>	Pozn: ..... (např. v označování prodejen chybí)
<b>Přehlednost sortimentu</b>	<input type="checkbox"/>	Pozn: ..... (např. co by prospělo přehlednosti prodejen)
<b>Šíře nabízeného sortimentu</b>	<input type="checkbox"/>	Pozn: ..... (např. co trvale schází v nabízeném sortimentu)
<b>Zajištění dopravy</b>	<input type="checkbox"/>	Pozn: ..... (např. co trvale schází v nabízeném sortimentu)

**Pozitiva RK** \_\_\_\_\_

**Negativa RK** \_\_\_\_\_

